

九、企業管治報告

本公司致力於高標準的企業管治，把企業管治視為可持續發展的核心基石。我們不僅嚴格遵循上市規則及相關法規關於企業管治的要求，更建立相關治理體系。通過實施「規範運作、科學決策、透明披露、高效執行」的治理機制，構建了包含董事會專業委員會、風險管理框架及內部監控系統的立體化治理架構。

通過不斷的實踐，持續優化本公司的企業治理，通過年度管治評估、董事培訓計劃及利益相關方溝通機制，確保治理體系始終與公司發展階段及行業最佳實踐保持同步。

(一) 企業管治守則

本公司在截至2025年12月31日止年度內一直遵守上市規則附錄C1《企業管治守則》的守則條文。

(二) 企業策略及文化

本公司的企業管治策略體現在三個方面：首先，健全的治理結構是保護股東權益的根本保障，通過權責明確的決策機制確保公司長期價值增長；其次，它為董事會提供科學的管理工具，使董事能夠有效履行其戰略指導及監督職責；最重要的是，卓越的企業管治實現了公司戰略、董事會監督與管理層執行的三維統一，這種一致性既體現在日常經營中組織章程細則與董事會議事規則的銜接，也反映在ESG目標與財務指標的同步達成。

本公司以「服務國家碳達峰、碳中和戰略，促進城市可持續發展，讓城市更美好」為願景，著力發展燃氣、水務、環境與啤酒的核心主業，堅持可持續發展觀，加快推進綠色低碳轉型升級，實現節能減排，減污降碳，讓城市生活更美好的責任使命。有關本公司實現其宗旨和願景的戰略舉措和重點的詳情載於本年報「主席報告」及「管理層討論和分析」。

本公司始終十分關注企業文化建設、團隊精神的培育以及鼓勵員工成長，致力培育以「誠信、創新、務實、包容」為核心的企業精神，融合京港兩地企業文化特色，創建以人為本、健康向上、和諧寬鬆的企業文化。

九、企業管治報告

(三) 董事會

本公司董事會作為最高決策與監督機構，承擔著引領公司發展方向、監督管理層運作及保障股東權益的核心職責。董事會通過集體決策機制，以專業判斷和審慎態度履行其受託責任，確保集團在戰略規劃、風險管控及日常運營等各個關鍵領域均能實現高效治理與可持續發展。

董事會的高效運作對本公司的成功具有關鍵作用。一方面，董事會通過科學的決策機制確保公司戰略與股東利益、市場環境及監管要求保持高度一致，為管理層提供清晰的指導方向。另一方面，董事會通過嚴格的監督職能，有效識別並防範各類經營風險，增強企業的抗風險能力與市場競爭力。此外，董事會通過平衡短期業績目標與長期發展戰略，在保障股東當期回報的同時，為企業的持續價值創造奠定基礎。

為確保董事會職能得到充分發揮，董事會持續優化治理機制，包括引入具備多元專業背景的獨立董事以增強決策獨立性，開展董事會效能評估以提升治理水準，以及組織專項培訓計劃以確保董事能夠及時掌握最新的監管要求與行業最佳實踐。這些措施共同保障董事會能夠有效應對複雜多變的市場環境，引領集團實現高質量增長。

1、 董事會組成

於本年報日期，董事會由十一名董事組成，包括五名執行董事、兩名非執行董事、四名獨立非執行董事。董事之姓名及履歷詳情載於第18至22頁。董事名單及其職責與職能亦已載於本公司網站及聯交所網站。董事會的組成如下：

(1) 執行董事

楊治昌

熊 斌

許 彤 (於2025年7月16日委任)

耿 超

董渙樟 (於2025年1月1日委任)

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

1、 董事會組成 (續)

(2) 非執行董事

余煒鍵 (於2025年9月30日委任)

蘇俊杰 (於2025年9月30日委任)

(3) 獨立非執行董事

武捷思

林海涵

楊孫西

陳曼琪

2、 董事會的角色和職責

董事會作為公司最高決策機構，須對本公司股東負責，負責領導本公司，並監察本集團的業務、戰略性決策及表現。主要履行以下核心職責：

- (1) 審議並確定集團整體發展戰略及中長期發展規劃，審批年度經營計劃和重大業務事項，確保各項資源配置與戰略目標保持高度一致。董事會通過定期評估市場環境變化和行業發展態勢，及時調整戰略方向，為集團可持續發展提供戰略指引。
- (2) 建立健全全面風險管理體系，定期聽取管理層關於重大風險事項的專項匯報，審議風險管理制度和重大風險應對方案。董事會轄下審核委員會負責監督集團風險管理工作，確保各項業務運營符合法律法規和監管要求。
- (3) 審批年度財務預算方案、重大投融資項目及資本運作事項，監督財務報告編製和信息披露工作。董事會通過審核委員會對財務報告進行獨立審查，確保財務信息的真實性、準確性和完整性。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

2、 董事會的角色和職責 (續)

- (4) 制定高級管理人員績效考核標準，審議薪酬激勵方案，監督人才梯隊建設。董事會定期評估管理層履職情況，確保管理團隊與公司發展戰略相匹配。
- (5) 持續推進治理體系優化，完善各項治理制度和工作機制。董事會高度重視ESG管理工作，定期審議可持續發展戰略，推動環境、社會和治理績效持續提升。

董事會通過有效履行上述職能和職責，確保公司在戰略決策、風險控制、財務監督和人才建設等關鍵領域實現科學決策和有效管控，為股東創造長期價值，促進公司可持續發展。

3、 董事會成員多元化政策

本公司董事會已正式採納並持續推行董事會成員多元化政策，該政策由提名委員會負責年度檢視與評估工作。董事會認為，實現成員多元化是提升決策效能、完善公司治理架構以及促進集團業務可持續發展的重要舉措。在構建董事會成員組合時，本公司綜合考慮多方面因素，包括性別比例、年齡分佈、文化教育背景、專業領域經驗、技能專長以及服務任期等要素，同時亦會適時納入董事會認為必要的其他相關考量因素。所有董事任命均嚴格遵循任人唯才的基本原則，在確保候選人專業資質的前提下，充分評估多元化背景對董事會運作的積極影響。

本公司已於2022年9月1日委任一名女性董事，如期實現了董事會中至少包含一名女性成員的目標。為確保董事會在組成上持續展現多元化，本公司致力於在經驗延續與董事會更新之間維持合理平衡，並引入符合業務發展需求的專業技能與背景。年內，本公司委任兩名具備不同經驗及資歷的非執行董事，進一步強化董事會的多元特質，提升整體治理效能與決策品質。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

3、 董事會成員多元化政策 (續)

在報告期內，董事會呈現出良好的多元化特徵，各成員不僅具備差異化的教育背景和專業知識結構，更在各自專業領域積累了豐富的實務經驗。這些多元化的視角與專業能力相互補充，為董事會決策提供了更全面的思考維度，有效促進了本公司的業務創新與持續發展。

本公司將持續完善董事會成員多元化機制，通過定期評估和政策優化，不斷提升董事會的決策質量和治理效能。董事會相信，堅持成員多元化的發展方向，將為本公司的長期可持續發展提供堅實的治理基礎。未來，本公司將根據業務發展需要和市場環境變化，適時調整董事會成員多元化政策的具體實施策略，確保其與公司發展戰略保持高度協同。

4、 董事會成員

本公司為董事會提供獨立決策支持機制，並每年檢視該機制的實施與有效性，確保董事會可獲得獨立的觀點和意見，包括但不限於：董事可隨時獲得本公司各部室的專業協助；董事會審議重大事項時，可聘請獨立第三方專業機構提供諮詢意見，相關費用由公司承擔。

經董事會審慎核查確認，現任董事會成員之間不存在任何可能影響獨立判斷的關聯關係，包括但不限於財務往來、業務合作、親屬關係或其他重大關聯。倘若涉及董事或其關聯方重大利益的交易或安排，相關董事須主動申報並回避表決，而具有利益衝突的董事不計入相關決議的法定人數。所有董事均能夠基於專業判斷獨立行使表決權，確保董事會決策的客觀性和公正性。

本公司高度重視企業廉潔文化建設，董事會作為公司治理的核心機構，始終秉持最高的道德標準和職業操守，要求全體董事及管理層人員在履職過程中嚴格遵守相關標準，並通過持續的教育培訓強化董事及管理層的合規意識。本公司相信，健全的廉潔文化建設和完善的董事獨立性保障機制，是維護公司治理有效性和決策科學性的重要基礎。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

5、 獨立非執行董事／非執行董事

於本報告日期，本公司共有六位非執行董事，其中四位為獨立非執行董事。非執行董事（包括獨立非執行董事）與執行董事一樣具備相關技能及責任，圍繞股東利益審慎履職。本公司與所有非執行董事（包括獨立非執行董事）有簽訂董事委任書，兩名於年內委任的非執行董事的任期將直至下屆股東週年大會結束時止，屆時可重選連任，並在其後須按組織章程細則的規定輪值告退及可重選連任，獨立非執行董事的任期為三年。

本公司符合上市規則第3.10(1)條有關至少委任三名獨立非執行董事的規定，也符合上市規則第3.10(2)條規定至少一名獨立非執行董事具備適當專業會計資格或財務管理專業知識。

本公司已接獲每名獨立非執行董事根據上市規則第3.13條有關其獨立身份而發出的年度確認函，而本公司認為該等董事仍具獨立身份。

董事會認為所有獨立非執行董事均具備上市規則所要求的指定獨立準則。

6、 董事委任及重選

根據組織章程細則第98條規定，所有獲委任以填補臨時空缺或作為董事會之新增成員的董事（包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事），須於其委任後的本公司下屆股東週年大會退任並重選連任。根據組織章程細則第107條規定，在每屆股東週年大會上，三分之一的董事（或倘董事人數並非三或三的倍數，則為最接近三分之一的人數）須輪值退任，惟每名董事須至少每三年輪值退任一次。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

7、 董事會會議及股東大會

年內，董事會議及股東會議的出席率如下：

姓名	出席率 ¹					
	董事會 會議	審核委員會 會議	薪酬委員會 會議	提名委員會 會議	投資委員會 會議	股東週年 大會
<i>執行董事</i>						
楊治昌	5/5		2/2	2/2	1/1	1/1
熊 斌	5/5					1/1
許 彤 ²	2/3					0/0
耿 超	5/5					0/1
董渙樟 ³	5/5					1/1
<i>非執行董事</i>						
余煒鍵 ⁴	1/1					0/0
蘇俊杰 ⁴	1/1					0/0
<i>獨立非執行董事</i>						
武捷思	5/5	3/3	2/2			1/1
林海涵	5/5	3/3	2/2		1/1	1/1
楊孫西	5/5	3/3		2/2		1/1
陳曼琪	5/5			2/2	1/1	1/1

附註： ¹ 年內，概無會議由替任董事出席。

² 於2025年7月16日委任。

³ 於2025年1月1日委任。

⁴ 於2025年9月30日委任。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會

(1) 審核委員會

1) 審核委員會成員

林海涵先生—委員會主席
武捷思先生
楊孫西博士

審核委員會全體成員均由獨立非執行董事擔任。董事會認為，各成員具備豐富的商業經驗，並在業務運營、會計及財務管理等領域擁有專業能力，能夠高效協同工作。委員會之組成符合上市規則第3.21條之要求。

2) 審核委員會的主要職責

- 監督本公司財務申報制度的完整性；
- 審閱風險管理及內部監控系統的有效性；
- 定期審議向股東披露的財務及其他信息；
- 評估審計程序的成效及核數師的獨立性。

本公司已根據守則條文第D.3.3條制定審核委員會職權範圍，並公佈於本公司網站。委員會定期召開會議，履行其監督職能，同時作為董事會與外部核數師之間的重要溝通橋樑，持續確保審計工作的客觀性與獨立性。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(1) 審核委員會 (續)

3) 審核委員會履職情況

年內，審核委員會切實履行監督職責，重點完成以下工作：

- **財務報告審核**：審議並批准本公司全年業績及中期業績；與管理層深入討論所採用的會計政策及實務操作。
- **審計監督**：評估外聘核數師的服務範圍(涵蓋審計與非審計服務)；持續監察核數師的獨立性；審議並通過2025年度審計工作計劃；審議2025年度持續關連交易事項。
- **風險管理與內控**：與管理層檢討風險管理及內部監控系統的運行成效。

(2) 薪酬委員會

1) 薪酬委員會成員

武捷思先生—委員會主席

楊治昌先生

林海涵先生

薪酬委員會主要由獨立非執行董事組成，其運作嚴格遵循上市規則及企業管治守則的相關規定。本公司已根據守則條文第E.1.2條制定薪酬委員會的書面職權範圍，相關文件已公佈於本公司網站。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(2) 薪酬委員會 (續)

2) 薪酬委員會的主要職責

- 制定並向董事會建議董事及高級管理人員的整體薪酬政策與架構；
- 審議及向董事會建議董事及高級管理人員的薪酬待遇方案；
- 確保薪酬決策程序的獨立性與公正性，嚴格執行利益回避制度（即相關董事及其關聯人士不得參與自身薪酬的議定）；
- 定期評估薪酬政策與公司業績、長期發展戰略的匹配度。

薪酬委員會通過上述職能履行，致力於建立科學、合理且具有市場競爭力的薪酬體系，以促進公司可持續發展並維護股東權益。

本公司秉持「合理性與競爭力並重」的薪酬理念，通過具有市場競爭力的薪酬體系吸引、激勵和保留優秀人才，以支援公司戰略發展需要。本公司薪酬結構設計如下：

- **基本薪酬**：根據市場薪酬水平、員工個人資歷及專業能力綜合評定，確保基礎薪酬的公平性與競爭力。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(2) 薪酬委員會 (續)

2) 薪酬委員會的主要職責 (續)

- **福利保障**：參照各運營所在地的法定要求及行業慣例，為員工提供完善的福利保障，包括但不限於：法定及補充退休保障計劃；全面的保險保障；帶薪休假制度。

另外，本公司獨立非執行董事的薪酬不包含任何與股權掛鉤或績效相關的激勵成分（如購股權或股票補貼），以確保其履職的獨立性與客觀性。

3) 薪酬委員會履職情況

在履行董事及高級管理人員薪酬審議職責時，薪酬委員會秉持審慎、全面的評估原則，主要考量以下關鍵因素：

- **薪酬評估基準**：同行業可比公司薪酬水平；履職時間要求及工作強度；崗位職責範圍及風險承擔；集團內部其他職位的薪酬標準。

年內，薪酬委員會已就董事及高級管理人員的整體薪酬政策與架構向董事會提供專業建議；審議並通過新任執行董事和非執行董事的薪酬待遇方案，提交董事會批准。

薪酬委員會通過建立科學的薪酬評估體系，確保本公司薪酬政策既符合市場慣例，又能有效激勵管理層為股東創造長期價值。所有薪酬決策均嚴格遵循上市規則及企業管治守則的相關規定。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(3) 提名委員會

1) 提名委員會成員

楊治昌先生—委員會主席
楊孫西博士
陳曼琪女士

提名委員會主要由獨立非執行董事組成，其運作嚴格遵循上市規則及企業管治守則的相關規定。本公司已根據守則條文第B.3.1條制定提名委員會的書面職權範圍，相關文件已公佈於本公司網站。

2) 提名委員會的主要核心職責

- 定期檢討董事會的架構、規模及成員多元化情況；
- 制定並持續完善董事提名政策；
- 制定並維護董事會成員多元化政策；
- 就董事人選提名事宜向董事會提供專業意見；
- 評估獨立非執行董事的獨立性；
- 就董事的委任、重新委任事宜向董事會提出建議；
- 制定並完善董事會（特別是主席及行政總裁）繼任計劃。

提名委員會通過上述職能履行，致力於構建專業、多元且高效的董事會，以提升本公司治理水平，促進企業可持續發展。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(3) 提名委員會 (續)

3) 提名委員會履職情況

本年度提名委員會嚴格履行職權，主要完成以下工作：

- 全面檢討董事會架構、規模及成員組成情況；
- 深入評估獨立非執行董事的獨立性；
- 審議並通過退任董事的重新委任議案；
- 審議並推薦董事的委任事項。

4) 董事提名政策

提名準則：

在評估董事候選人資格時，委員會將綜合考量以下要素：

- **專業資質要求：**具備與本集團業務相關的專業知識、技能及行業經驗；能夠投入充足時間履行董事職責；具備良好的職業操守與個人品格；
- **多元化考量：**年齡、文化背景、性別等多元化因素；與現有董事會成員在專業背景、技能等方面的互補性；
- **獨立性要求：**獨立非執行董事候選人須嚴格符合上市規則第3.13條的獨立性標準。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

8、 董事會轄下委員會 (續)

(3) 提名委員會 (續)

4) 董事提名政策 (續)

提名程序：

- **候選人選拔：**根據董事會需求啟動選拔程序；考慮股東推薦人選；
- **評估與決策：**通過會議或書面決議方式審議候選人資格；向董事會提交候選人詳細履歷；
- **任命程序：**董事會可委任該人選擔任董事以填補臨時空缺或作為額外增加之董事，或向股東推薦該人選以供彼等於股東大會上進行選任或重選（如適用）。

提名委員會將持續優化董事提名機制，確保董事會組成兼具專業性與多元性，為公司發展提供戰略指導。

(4) 投資委員會

1) 投資委員會成員

楊治昌先生—委員會主席
林海涵先生
陳曼琪女士

投資委員會的主要核心職責

通過審議重大發展計劃及交易事項，提升本集團投資決策的專業性與審慎性。

投資委員會履職情況

年內，投資委員會已審議並通過本公司2026年投資預算。

委員會將保持常態化運作準備，確保在出現重大投資事項時能夠及時履行審議職責，為董事會決策提供專業支援。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

9、 董事培訓

董事會始終堅持以下政策：每位新任董事在就職時均須根據守則條文第C.1.1條規定，接受為其量身定制的系統性入職培訓。同時，董事會定期為全體董事組織專題簡報及能力建設活動，以確保其能夠持續深化對公司運營及業務的理解，並全面掌握法律法規、上市規則及其他監管要求下的董事職責。

年內，本公司為董事舉辦了兩次內部講座並提供閱讀資料，以確保董事有參與持續專業發展，發掘並更新其知識與技能。根據董事所提供的記錄，董事年內所接受的培訓概要如下：

姓名	參加講座／ 閱讀培訓資料
執行董事	
楊治昌	✓
熊 斌	✓
許 彤 (於2025年7月16日委任)	✓
耿 超	✓
董渙樟 (於2025年1月1日委任)	✓
非執行董事	
余煇鍵 (於2025年9月30日委任)	✓
蘇俊杰 (於2025年9月30日委任)	✓
獨立非執行董事	
武捷思	✓
林海涵	✓
楊孫西	✓
陳曼琪	✓

董渙樟先生、許彤先生、余煇鍵先生及蘇俊杰先生已分別於2024年12月23日、2025年7月16日、2025年9月29日及2025年9月26日取得上市規則第3.09D條所述的法律意見，董先生、許先生、余先生及蘇先生均已確認明白其作為董事的責任。

根據守則條文第D.1.2，董事獲提供每月更新的資料，載列有關本公司表現及財務狀況的公正及易於理解的評估，內容足以讓董事履行上市規則第3.08條及第十三章所規定的職責。

九、企業管治報告

(三) 董事會 (續)

10、 董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則作為本公司董事進行證券交易的操守守則。經向本公司全體董事具體查詢後，本公司確認，截至2025年12月31日止年度內，本公司全體董事均已遵守標準守則所載的規定。

(四) 風險管理及內部監控

董事會鄭重聲明，作為公司治理的核心機構，我們已建立完善的集團內部監控及風險管理制度體系，並對維持該體系的有效性承擔最終責任。該體系旨在保障股東權益和本集團資產安全，覆蓋財務監控、營運監控及合規監控等所有關鍵領域。董事會承諾至少每年開展一次全面評估，確保會計、內部審計及財務報告職能的資源配備、員工資質及培訓預算均符合業務需求。

1、 風險管理框架

(1) 管理原則

本集團採用「自下而上」的全面風險管理方法，通過系統化程式識別、評估並最小化各業務單元及職能領域的潛在風險。我們建立了動態風險管理機制，持續監控影響戰略目標實現的關鍵風險因素。

(2) 三級防禦體系

- 第一道防線：各業務部門及附屬公司將風險管理融入日常業務流程，承擔一線防控責任。
- 第二道防線：由管理層、風險管理領導小組及專業部門組成，負責風險管理制度落地。
- 第三道防線：董事會、審核委員會及內部審計部實施獨立監督，確保體系有效性。

九、企業管治報告

(四) 風險管理及內部監控 (續)

2、 風險管理流程

(1) 風險識別與評估

- 1) 建立動態更新的風險數據庫
- 2) 採用量化與定性相結合的風險評估方法
- 3) 實施風險分級分類管理
- 4) 定期跟蹤風險變化趨勢

(2) 控制措施

- 1) 明確各層級風險防控責任
- 2) 制定針對性的風險管理方案
- 3) 建立風險應對預案庫

3、 2025年度評估報告

(1) 評估範圍

- 1) 風險管理體系設計有效性
- 2) 內部控制執行情況
- 3) 財務、營運及合規關鍵流程
- 4) 相關職能資源配置適當性

(2) 評估方法

- 1) 內部審計部門專項檢查
- 2) 關鍵控制點測試
- 3) 業務流程穿行測試
- 4) 資源配置合理性分析

九、企業管治報告

(四) 風險管理及內部監控 (續)

3、 2025年度評估報告 (續)

(3) 評估結論

經全面評估，董事會認為本集團2025年度風險管理和內部控制系統運行有效，能夠為財務報告可靠性和合規經營提供合理保障。

4、 持續改進計劃

董事會將持續優化風險管理體系，重點提升：

- (1) 風險預警能力建設
- (2) 控制自動化水準
- (3) 人員專業素質培養
- (4) 系統協同效率

5、 處理內幕消息的內部監控

董事會已就處理及發佈內幕消息的程式及內部監控措施制定政策。

(1) 管控措施

各高級管理人員必須採取一切合理措施，確保本公司不時設有恰當的防範措施，以防違反有關本公司的披露規定。其中：

- 1) 建立資訊分級管理制度
- 2) 規範非公開信息共享流程
- 3) 制定選擇性披露防範機制
- 4) 完善資訊披露應急程式

九、企業管治報告

(四) 風險管理及內部監控 (續)

5、 處理內幕消息的內部監控 (續)

(2) 違規處理

如反該內幕消息的相關政策，董事會將決定或指派適當人士以決定糾正問題的行動方針，並避免再次發生。其中：

- 1) 建立違規事件快速回應機制
- 2) 實施分級問責制度
- 3) 開展定期合規檢查

(五) 主要風險分析和面對的不明朗因素

北京控股作為北京市政府控股的綜合性公用事業企業，業務涵蓋燃氣、水務、環保及基礎設施等領域。儘管其業務具有較高的政策保護性和穩定性，但仍面臨多重風險及不確定性。

1、 主要風險分析

(1) 政策與監管風險

1) 公用事業價格管制

燃氣、水務等核心業務受政府定價機制約束，價格調整需經審批，可能存在不及時或滯後性。

若上游成本 (如天然氣採購價、電力成本) 上漲，但終端售價未能同步調整，將直接影響利潤率。

2) 環保政策趨嚴

環保業務 (如污水處理、垃圾焚燒) 部分通過獲取特許經營權來運營，有依賴政府補貼的時期，若補貼退坡或排放標準提高，可能增加運營成本。

「雙碳」政策下，燃氣業務可能面臨長期轉型壓力，如被可再生能源替代。

九、企業管治報告

(五) 主要風險分析和面對的不明朗因素 (續)

1、 主要風險分析 (續)

(1) 政策與監管風險 (續)

3) 政府支付能力風險

部分環保及水務項目依賴地方政府支付服務費用，若地方財政緊張（如土地財政下滑），可能導致回款週期延長或壞賬增加。

(2) 市場與經營風險

1) 燃氣業務成本波動

LNG採購價格受國際能源市場（如俄烏衝突、LNG價格波動）影響，若無法完全傳導至終端用戶，將侵蝕利潤。

2) 區域競爭加劇

水務及環保行業競爭激烈，央企（如中國節能、光大環境）及地方國企通過並購擴張市場份額，可能擠壓北京控股的市場空間。

部分民營環保企業通過低價競標策略搶佔項目，影響行業整體利潤率。

3) 需求增長放緩

北京及周邊地區城市化進程飽和，傳統水務、燃氣需求進入平穩期，增長依賴外延並購，但跨區域擴張面臨地方保護主義挑戰。

(3) 財務與債務風險

1) 高槓桿壓力

北京控股部分項目通過債務融資進行收並購，負債規模較大，利息負擔較重，資產負債率受壓。

若利率上升或融資環境收緊，可能增加償債壓力。

九、企業管治報告

(五) 主要風險分析和面對的不明朗因素 (續)

1、 主要風險分析 (續)

(3) 財務與債務風險 (續)

2) 匯率波動風險

部分海外業務收入以歐元計價，而債務包含美元負債，人民幣匯率波動可能影響財務表現。

(4) 戰略轉型風險

1) 新能源業務拓展不確定性

未來在新能源領域拓展，可能面臨經驗不足、市場競爭激烈、政府政策等挑戰，能否達到預期存在不確定性。

2) 國企改革進度影響效率

作為地方國企，決策流程較長，國企改革進一步提升決策和經營效率需期待。

2、 面對的不明朗因素

(1) 政策環境的不確定性

- 1) 天然氣價格機制改革：目前國內天然氣價格尚未完全市場化，若未來價格調整機制更加靈活，可能改善盈利，但若政策滯後，則成本壓力持續。
- 2) 環保補貼政策變化：垃圾焚燒、污水處理等業務的補貼政策是否調整，將直接影響項目回報率。
- 3) 地方政府財政狀況：若地方財政持續承壓，可能影響環保及水務項目的回款速度。

九、企業管治報告

(五) 主要風險分析和面對的不明朗因素 (續)

2、 面對的不明朗因素 (續)

(2) 能源市場波動

- 1) 國際天然氣價格走勢：若地緣政治衝突 (如俄烏戰爭) 導致氣價大幅波動，燃氣業務成本可能面臨變化。
- 2) 國內能源結構調整：若政府加速推進可再生能源替代天然氣，可能影響燃氣業務的長期需求。

(3) 行業競爭格局演變

- 1) 行業的整合趨勢：央企及地方國企加速並購，可能改變行業格局。北京控股與時俱進、順勢而為來應對的效果不明確。
- 2) 新技術衝擊：如燃氣、水務、固廢處理的AI智慧運營，以及分布式綜合能源等新模式的興起，可能改變傳統公用事業運營方式。

(4) 宏觀經濟與金融市場影響

- 1) 利率走勢：若各國央行及人民銀行加息，將面臨更高的財務成本。
- 2) 人民幣匯率波動：海外業務收入及美元債務受匯率影響，可能帶來額外損益。

(5) 極端氣候與突發事件

- 1) 自然災害影響：氣溫影響燃氣的需求、洪澇、乾旱等極端天氣可能影響水務及環保設施運營，增加額外維護成本。
- 2) 安全生產事件：若出現安全生產事件，不但影響生產經營，導致維修重置的增加費用，也不利於公司的信譽及形象。

九、企業管治報告

(六) 本公司的經營管理

1、 章程文件

截至2025年12月31日止年度內，本公司的章程文件並無作出任何變動。

2、 主席及行政總裁

董事會主席為楊治昌先生，行政總裁為熊斌先生。年內，本公司符合守則條文第C.2.1條的規定，即主席與行政總裁之身分應有區分，不應由一人同時兼任。

3、 公司秘書

董煥樟先生自2025年1月1日開始擔任本公司的公司秘書職位。2025年內，董先生根據上市規則第3.29條的要求，參加了不少於15小時的相關專業培訓。

4、 全體員工多元化

本公司重視工作場所員工多元性，在招聘、薪酬、培訓、晉升等管理流程中，嚴禁因性別、宗教、年齡、殘疾等因素產生的歧視或騷擾行為，亦確保不因性別產生差異化對待，提升員工多元化管理水平，建立平等友好的工作環境。於2025年12月31日，本集團員工性別比例為71.9%男性及28.1%女性。

5、 股息政策

本公司以提供穩定及可持續回報予股東作為目標，致力於逐步提升股東回報至行業平均水平。董事會於2019年採納了股息政策，在決定是否建議宣派股息及釐定派發股息的合適基準及形式時，董事會將考慮（其中包括）投資者及股東的合理投資回報、本公司的實際及預期財務狀況、業務計劃、未來營運及盈利情況、資本需求及開支計劃、本公司貸款人對派付股息可能施加任何的限制、整體經濟狀況及董事會認為合適的任何其他因素。本公司所宣派的任何股息不得超過董事會建議的股息金額。

九、企業管治報告

(六) 本公司的經營管理 (續)

5、 股息政策 (續)

董事會始終認為，股東回報與本公司高質量及可持續發展關係密切。為積極回饋投資者，與股東建立長期穩定、彼此信賴的互惠關係，本公司於2024年4月制定2024至2026年度股息宣派計劃。在充分考量本公司當前發展階段、未來資本開支計劃、現金流量狀況，並在與附屬公司充分溝通的基礎上，以及在符合組織章程細則及股息政策規定的情況下，預期本公司2024至2026年度的每股股息將不低於每股經常性盈利的35%及2024至2026年度的每股股息將不低於1.6港元。本公司將不時根據財務業績增長情況，釐定最佳的股息宣派計劃。

6、 董事就綜合財務報表所承擔之責任

董事知悉彼等對編製本公司各財政期間的財務報表的責任。經作出適當查核後，董事並不知悉任何有關或會質疑本公司能否繼續按持續基準經營之事件或狀況之重大不確定因素。因此，董事已按持續經營基準編製綜合財務報表。

7、 董事及核數師責任聲明

董事確認有責任審閱由本公司財務部門編製之本公司截至2025年12月31日止年度之賬目，並確保賬目乃按照香港財務報告準則編製。本公司核數師就申報責任作出之聲明載於獨立核數師報告內。

董事會已確認與審核委員會對委任外聘核數師事宜持相同意見。

九、企業管治報告

(六) 本公司的經營管理 (續)

8、 核數師酬金

截至2025年12月31日止年度，本公司已付及應付予本公司外聘核數師費用如下：

	人民幣千元
年度核數服務費已付及應付予本公司之核數師	11,804
已付及應付予本公司核數師之非核數服務費*	4,469
	16,273

* 該等非核數服務包括有關本集團中期財務報告、發行債券之發售通函程序及稅務合規服務涉及之協定程序委聘等。

9、 反賄賂與反貪腐政策

本集團制定了反賄賂反腐敗制度，以防止員工有賄賂、勒索和其他欺詐行為。本集團要求員工廉潔從業，並於發現涉嫌賄賂和貪腐的案件及時向公司紀委辦公室舉報。

10、 舉報政策

本集團高度重視廉潔合規工作，密切關注反賄賂與反腐敗、反不正當競爭等領域。本集團已制定舉報政策及機制，使員工及利益相關方可於保密情況下對任何潛在的商業不當及舞弊行為表達關注。

本集團亦已成立紀委辦公室，負責有效處理舉報報告相關事項，舉報人亦可向審核委員會提出關注。本集團亦致力於確保舉報人不受到傷害或不公正對待。

九、企業管治報告

(七) 股東權利

1、 由股東召開股東特別大會（「股東特別大會」）

根據公司條例第566條，佔全體有權在股東特別大會上表決的股東的總表決權最少5%的股東可提出書面要求召開股東特別大會。

該請求書：

- (1) 必須述明有待在有關大會上處理的事務的一般性質；
- (2) 可包含可在該大會上恰當地動議並擬在該大會上動議的決議的文件；
- (3) 可包含若干份格式相近的文件；
- (4) 可採用印本形式或電子形式送交本公司；及
- (5) 必須經提出該要求的人認證。

若董事在該請求書送交日期起計21天內，未有在召開股東特別大會通告發出日期後不超過28天內正式召開股東特別大會，則該等請求人士或佔全體請求人士一半以上總表決權的請求人士，可自行召開股東特別大會，但如此召開的股東特別大會不得在上述日期起計3個月屆滿後舉行。

2、 向董事會作出查詢

- (1) 股東如對名下持股有任何問題，應向本公司的股份過戶登記處卓佳證券登記有限公司，地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓，或致電其客戶服務熱線(852) 2980 1333提出。
- (2) 向董事會作出的查詢可以遞交至本公司位於香港灣仔港灣道18號中環廣場66樓的註冊辦事處，抬頭註明由公司秘書收。

九、企業管治報告

(七) 股東權利 (續)

3、 於股東週年大會上提呈議案

在符合下列條件的情況下，股東可根據公司條例第615條提出書面要求在股東週年大會上動議決議案：

- (1) 佔全體有權在該要求所關乎的股東週年大會上，就該決議案表決的股東的總表決權最少2.5%的公司股東；或
- (2) 最少50名有權在該要求所關乎的股東週年大會上就該決議案表決的股東。

該請求書：

- (1) 可採用印本形式或電子形式送交本公司；
- (2) 必須指出有待發出通知所關乎的決議案；
- (3) 必須經所有提出該要求的人認證；及
- (4) 必須於以下時間送抵本公司：
 - 1) 該要求所關乎的股東週年大會舉行前的6個星期之前；或
 - 2) (如在上述時間之後送抵本公司的話) 該大會的通知發出之時。

4、 在股東週年大會或股東大會上傳閱陳述書

如股東符合下列條件，股東可根據公司條例第580條，要求本公司向有權收到股東大會通知的股東，傳閱字數不多於1,000字的陳述書，內容關於有待在該股東大會上處理的決議案所述的事宜或其他有待在該股東大會上處理的事務：

- (1) 佔全體有相關表決權利的股東的總表決權最少2.5%的股東；或
- (2) 最少50名有相關表決權利的股東。

九、企業管治報告

(七) 股東權利 (續)

4、 在股東週年大會或股東大會上傳閱陳述書 (續)

該請求：

- (1) 可採用印本形式或電子形式送交本公司註冊辦事處；
- (2) 須指出將予傳閱的陳述書；
- (3) 須經提出該要求的人認證；及
- (4) 須於該要求所關乎的股東大會舉行前最少7日送抵本公司。

5、 推薦董事以外的人士在任何股東大會上參選董事

根據組織章程細則第111條，股東如欲推薦退任董事或董事推薦的人士以外的人士在股東大會上參選董事，該符合資格出席並於該股東大會上投票的股東須遞交已簽署之書面提名通知及由該被提名人士簽署表明其參選意願的通知至本公司註冊辦事處或本公司股份過戶登記處。該等通知須於選舉董事的股東大會會議通告發出後翌日起計至該股東大會日期前7日的期限內遞交，該期限最短為7天。

6、 與股東及投資者溝通

董事會非常重視與股東和投資者進行有效而恰當的溝通，並認為企業資訊適時披露對股東及投資者作出投資決策十分重要。本公司已採納股東通訊政策，旨在確保股東均可適時取得全面、相同及容易理解的本公司資料，使股東可在知情情況下行使權力，也讓股東及投資人士與本公司加強溝通。本公司已對股東通訊政策的實施及有效性進行檢討，經考慮現有的多項股東溝通及參與渠道，本公司認為政策已於年內適當實施並有效。

本公司透過多個正式渠道向股東發放有關本集團的信息，包括根據上市規則刊發中期及年度報告、公告及通函。該等刊發文件以及最新的企業信息亦可於本公司的網站(www.behl.com.hk)查閱。

年內，本公司亦透過業績發佈會、簡介會、路演、電郵、電話等回應股東、分析員及傳媒等投資界別的訴求及諮詢。