

風險管理

系統功能

公司各業務單位在其日常業務過程中採納公司的「企業風險管理」體系。該體系為各業務單位提供簡單而有效的管理程序以：

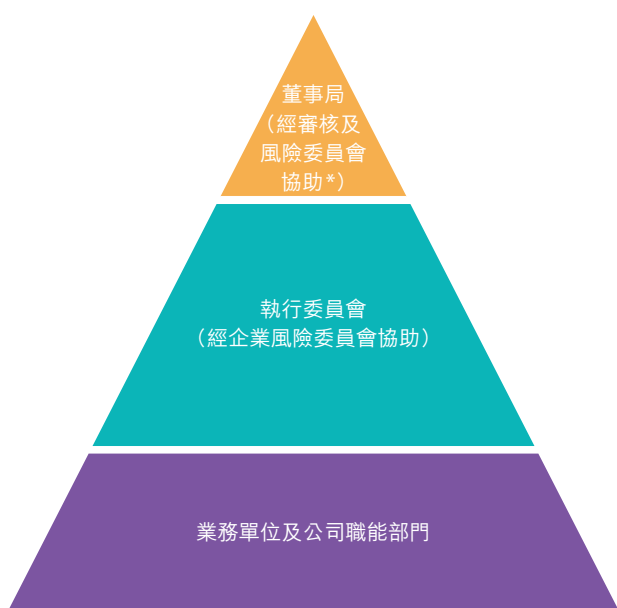
- 識別、評估及有效管理公司的營運、職能及企業風險
- 定出資源分配優先次序作風險管理
- 讓管理層清晰掌握公司所面對的重大風險
- 支援決策和項目執行以達致更佳業務表現

董事局在審核及風險委員會的協助下，監管公司的企業風險管理體系及重大風險；執行委員會則在企業風險委員會的協助下，整體負責企業風險管理政策及系統的實施及持續改善工作。

執行委員會透過討論企業風險季度報告及參加「Blue Sky」（集思廣益）風險工作坊，對公司的主要風險提出自上而下

的意見。2023年4月及11月，分別舉行了兩場「Blue Sky」工作坊。在4月的工作坊上，總監就企業風險管理外部檢討（由2023年1月委聘的外部獨立顧問進行，以識別持續改善機遇）及改善建議提供了意見。在11月的工作坊上，總監透過情景分析討論地緣政治及地緣政局變化可能給公司帶來的風險，並制定了跟進行動。

公司對其風險作出嚴格識別、評估和管理。在考慮已制定的風險控制措施後，按風險發生的可能性及潛在後果評估每項風險。根據風險矩陣釐定風險評級（E1 – E4），較高風險為E1，較低風險為E4。風險評級考慮公司的風險承受程度，且反映管理層處理相應風險須作出的關注及風險控制力度。最高類別的「E1」風險受董事局、董事局委員會及執行委員會監察。



* 委員會的職責及其在2023年內執行的工作載於本年報的審核及風險委員會報告書中(第130頁至第132頁)

- 持續監察風險
- 制訂合適的風險管理策略
- 監察企業風險管理體系
- 檢討重大風險及新興風險
- 每年檢討企業風險管理系統的成效

- 實施及持續改善企業風險管理體系
- 企業風險委員會
 - 主席為法律及管治總監
 - 由所有業務單位及公司職能部門的代表組成
 - 督導體系的實施和改善工作
 - 檢討公司的重大風險及主要的新興風險
 - 按季向執行委員會和審核及風險委員會匯報，及每隔六個月向董事局匯報

- 制訂安排及實施與公司企業風險管理體系及政策相符的風險管理流程
- 管理風險，並識別及落實風險控制措施
- 把已識別的風險記錄在風險登記冊中，以便作定期檢討及監控

風險管理

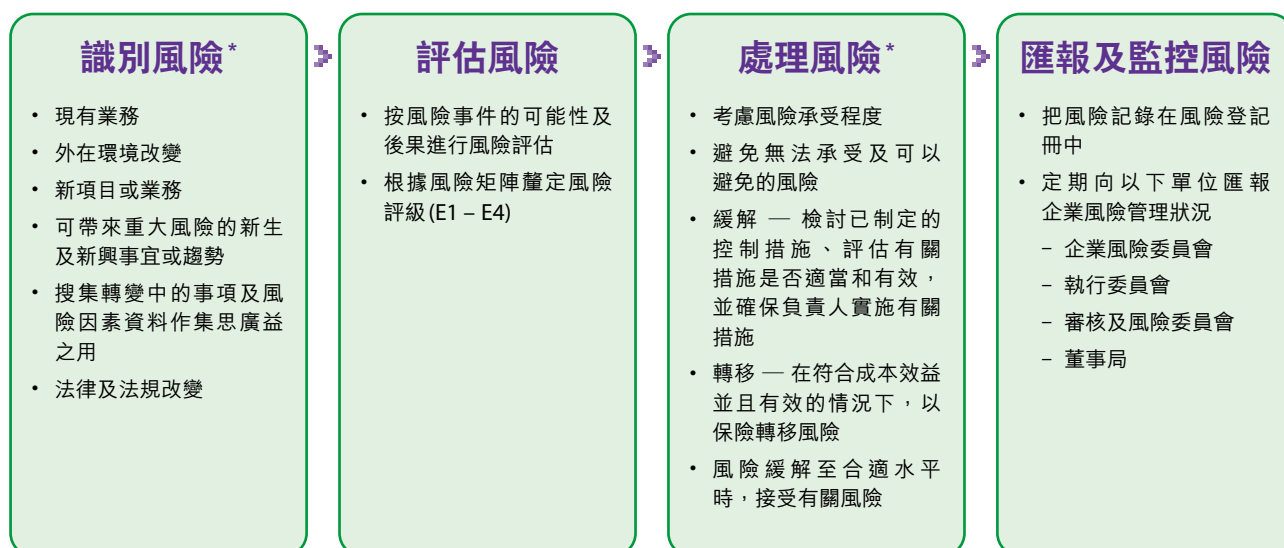
公司在營運過程中，難免承受風險，但已在不同範疇釐定了不同的風險承受程度，例如涉及公眾及僱員安全及提供可靠運輸服務等方面，就釐定了特別低的風險承受程度。

公司的企業風險管理系統提供了重要的內部監控，以識別、評估及管理影響公司的風險。作為一家學習型機構，公司透過內部和外部的檢討及研究，並從營運事故中學習，不斷求進。2023年9月，香港出現嚴重暴雨，影響了公司多個車站及其運作。儘管災後搶修工作得到妥善處理，但是公司仍在事後檢討了相關營運程序、檢查機制及防洪措施，以識別改進機遇。此外，公司在2023年下

半年發生了三宗輕鐵列車事故。公司為車長安排了進修培訓，並就人為因素正進行檢討。公司也進一步探索利用科技提高監控措施的成效，作持續改善。

重大風險管理程序

公司採用主動的管理程序以識別、評估、處理、匯報及監控來自經常性和增長業務，以及經常轉變的營商環境下所產生的重大風險。公司已就不同範疇制定風險管理策略，包括但不限於業務營運、建造、財務，以及環境、社會及管治。



* 範疇並未盡列

法律及管治職能的企業風險管理團隊搜集與轉變中的營商環境和外在環境有關的事項及風險因素等資料，以助企業風險委員會識別可能出現的潛在風險。

此外，企業風險委員會及執行委員會按季檢討公司的企業風險組合，並就新興風險集思廣益，以確保掌握、評估及控制重大風險。董事局亦每隔六個月進行一次此類檢討。

公司的主要風險管理範疇包括：

與主要持份者維持有效及平衡的關係	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 持份者多方面的期望 在發生營運事故時維持公眾信心 與受新項目影響的社區和持份者建立關係
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 落實針對不同持份者的主動溝通計劃，以維持有效溝通及諒解 履行公司的營運責任及維持良好的業務表現
營運	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 於資產老化時維持資產績效 管理營運鐵路與沿綫工程的銜接，以減少對列車服務造成任何重大影響 非行車時段鐵路路段佔用安排能應付資產更換及保養維修所需 於維持鐵路營運情況下更換複雜的信號系統 面對極端天氣情況時展現抗逆力
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 因應管理更換資產的要求，加強管治資產更換策略 把握不斷提升資產管理水平的機會 探討運用科技監控資產狀況及績效 鐵路保護及保障小組檢查鐵路工程銜接所帶來的潛在危險 透過為協調各業務單位對非行車時段鐵路路段佔用的供應及需求而成立的非行車時段辦事處，獲得所需的非行車時段鐵路路段佔用安排，及投放必要資源 委聘獨立安全評估專家，以協助交付符合安全及質量標準的關鍵安全項目 全面調查事故，採取更正及預防措施 優化營運程序、檢查機制及防洪措施，及提升設計標準
人才	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 為特定專業、新項目及增長業務招募及留任人才
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 繼任計劃、人才培養、前瞻性人力資源策劃及配置策略 以員工投入度調查更準確地了解員工意見，針對提出的事項，經由專責小組落實行動計劃 透過各種溝通渠道，自到職流程開始，主動與員工溝通
新項目質量、施工計劃及成本	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 在預算內準時交付達致質量要求的新項目，同時滿足持份者的期望 於滿足營運維修、資產更換所需的非行車時段鐵路路段佔用安排時，獲得充足和適時的非行車時段鐵路路段佔用安排，以準時交付新項目
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 設立三道防線體系，提供項目保證，包括審核和保證流程及程序符合要求 引進優化的工程項目綜合管理系統 採用關鍵績效指標監察項目質量和進度 嚴格控制變更及管理備用資金 在工程業務單位引進能力及資源管理框架，確保聘用足夠具備適當技能及能力的員工 加強科技在項目交付及管理上的應用，包括運用建築資訊建模、數碼化監督及記錄存檔技術 成立非行車時段辦事處以協調各業務單位的鐵路路段佔用的供應及需求，並制定計劃及採購資源以改善鐵路佔用效率 積極與政府溝通，確立未來交付鐵路項目的方式
新商業模式/科技衝擊/競爭	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 新科技衝擊現有商業模式 應對來自其他運輸服務營運商的競爭
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 投資於科技和數碼方案，以強化商業模式 監察來自其他運輸服務營運商的競爭，並落實措施維持市場佔有率

落實業務增長策略

- | | |
|--------|--|
| 主要挑戰 | <ul style="list-style-type: none">• 在香港以外地方發展業務面對激烈競爭• 業務遜於投標時預計的表現• 地緣政治風險加劇 |
| 主要控制措施 | <ul style="list-style-type: none">• 持續與政府溝通為香港新鐵路項目制定商業模式• 擴大公司的品牌效應及加強與持份者溝通• 在香港以外地方拓展公司業務，並定期物色新商機• 為業績未達預期的業務制定並實施業務改善計劃• 定期進行地緣政治風險脈搏調查 |

保安威脅(網絡/實體)

- | | |
|--------|---|
| 主要挑戰 | <ul style="list-style-type: none">• 針對車務和資訊科技系統的網絡攻擊• 恐怖襲擊威脅 |
| 主要控制措施 | <ul style="list-style-type: none">• 優化企業保安管治體系及保安措施• 加強漏洞管理以主動識別及補救漏洞• 加強識別及登入管理系統，以避免未經授權登入關鍵資訊科技系統• 加強資訊科技網絡的抗逆力以保障公司免受網絡攻擊• 加強搜集威脅情報，改善對端點、網絡和應用系統的異常情況的檢測和保護• 合併資訊科技及營運科技的保安營運中心，以提高偵測網絡攻擊的成效• 定期展開「紅隊」演練，以提高事故回應和漏洞偵測能力• 持續監控公司數碼資產在公共互聯網上承受的風險 |

董事局和執行委員會持續監察公司長遠的財政可持續性。隨著全球新冠疫情逐漸變成較易管控的一種風土病，加上香港與內地之間的邊境口岸於2023年初重開，公司的經常性業務已受惠於出行、旅遊和零售業的復甦。根據2024年的預算及長期預測，集團的10年淨負債權益比率被視為合理。集團的整體財務狀況保持穩健，並一直在推行改革方案，以進一步改善集團長遠的盈利能力，而已確定商業可行性的新鐵路及其他項目亦將有利於集團長遠的財政可持續性。

公司正與政府商討若干新鐵路項目，並將從公司的長遠財政可持續性角度，仔細考量有關新項目的籌資要求及挑戰。

公司透過企業風險管理體系識別環境、社會及管治風險，並將相關事項，經重要性評估程序釐定重要性。以2023年9月的嚴重暴雨為例，港鐵多個車站受到影響；由此可見，隨著香港極端天氣情況趨於普遍，其威脅也變得更迫切。至於其他與氣候變化相關的實體風險和過渡風險，如海平面上升、監管機制和披露要求更嚴謹等，均由公司進行持續監察和管理。

系統成效的檢討程序

企業風險委員會代表執行委員會對企業風險管理系統的成效至少每年作出一次評估。法律及管治總監作為企業風險委員會主席，已向執行委員會提交截至2023年12月31日止年度的企業風險管理系統成效檢討結果，並於2024年2月1日獲得執行委員會確認。審核及風險委員會亦於2024年2月26日獲提交成效檢討結果，並同樣對該結果予以認同。

審核及風險委員會在董事局授權下，評估了公司的企業風險管理系統的成效及是否足夠，並基於多個檢討範疇得出該系統總體具成效及足夠的結論。

檢討已考慮的因素

- 《企業管治守則》內有關董事局在進行年度風險管理系統檢討時可考慮的檢討範疇
- 部門主管及附屬公司/聯營公司主管對風險管理成效進行的年度內部確認
- 附屬公司/聯營公司的風險管理
- 借鑒參考/企業風險管理體系會議/同業聯繫及交流
- 2023年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

截至2023年12月31日止的年度內，企業風險管理系統總體是有成效及足夠的

持續改善程序

公司於2023年內就企業風險管理系統落實了以下主要改進措施：

- 企業風險管理團隊繼續為全體員工編製企業風險管理通訊，分享風險管理的熱門話題，以提高員工的風險意識，及鼓勵分享良好的風險管理做法。
- 公司於2023年10月12日舉辦年度「風險意識周」活動，向員工推廣風險意識及促進與風險管理相關的討論。該活動以「構建風險韌性」為題的主題研討會揭開序幕，研討會備受好評並有約270位部門主管和高級經理參與。公司亦為來自不同業務單位/職能部門的高級督導/管理人員安排了分別四場每場半天的互動研習坊，學習以領結圖風險分析方法進行屏障式風險管理。作為2023年公司安全月及安全黑客松活動的一部分，公司亦邀請了國際知名的安全專家執教一系列領結圖培訓課程。這些工作坊和培訓課程有助提升公司內的風險管理能力。
- 2023年，企業風險委員會為識別持續改善機遇而委託外部專家對公司企業風險管理系統進行檢討。檢討工作由獨立顧問進行，以識別檢討的重點範疇並編排優先次序。該項檢討已經完成，有關最佳實務的建議將於2024年進一步制定及實施，包括優化風險登記冊的內容、簡化企業層面的風險組合，以及採用動態數據和儀表板來提升透明度作風險管理。
- 於2023年間，公司通過法律及管治職能下獨立的保證管理部門，並在技術、工程、安全及商業卓越中心的輔助下，繼續實施已加強的第二道防線活動。第二道防線保證活動現已覆蓋公司所有業務單位，包括工程、香港客運服務、香港物業、中國內地及澳門和國際業務單位。
- 我們亦通過與風險管理人員共同檢討、審視各種環球風險報告及進行跨行業的借鑒參考及經驗交流，包括參與英國及香港企業風險管理體系會議，以緊貼風險管理的最新發展。