

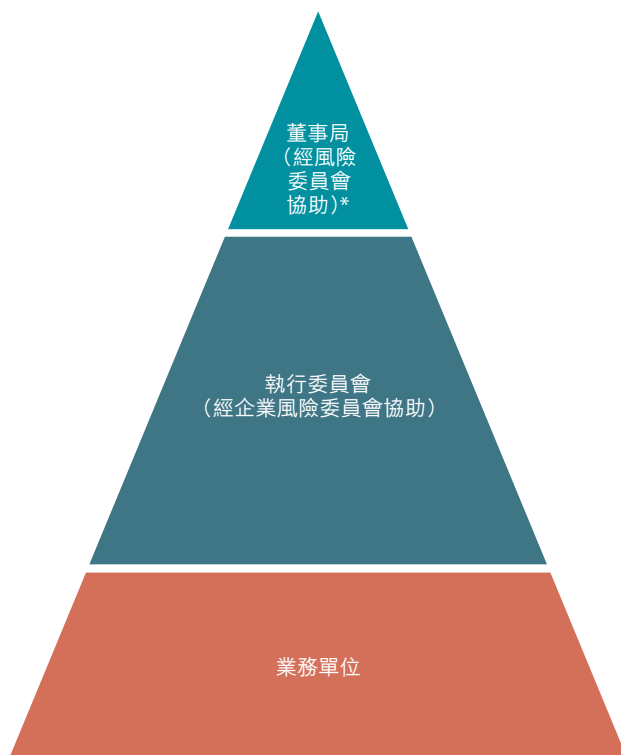
風險管理

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得以：

- 辨識和檢討公司各業務單位中的風險
- 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。



* 委員會的職責及其在2019年內執行的工作，載於本年報的風險委員會報告書中(第122頁至第123頁)

總監通過就企業風險季度報告的討論，對公司的主要風險作出自上而下的意見。2019年內，總監共舉行了兩次前瞻性工作坊，以討論 (i) 企業風險管理功能的目的及預期成效；及(ii) 香港近期公眾活動可引致的較長遠風險及可行的風險控制措施。

公司對其風險作出嚴格辨識、評估和管理。在考慮已制定的風險控制措施後，按已辨識的風險的可能性及風險事件的後果，評估每項風險。根據風險矩陣釐定風險評級(E1-E4)，極高風險為E1，低風險為E4。風險評級考慮公司的風險承受程度，反映管理層處理相應風險須作出的關注及風險調控力度。最高類別的「E1」風險受董事局、風險委員會及執行委員會監察。

- 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
 - 主席為法律及歐洲業務總監
 - 由主要業務範疇的管理層代表組成
 - 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
 - 按季向執行委員會及風險委員會匯報，及每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
- 把已辨識的風險記錄在風險登記冊中，以便作定期檢討及監控

在營運過程中，雖然難免承受風險，但公司在不同範疇釐定了不同的風險承受程度，例如涉及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，以辨識及管理影響公司的企業風險。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，不斷尋求進步。就重大事故，如沙田至中環綫工程項目所揭示的問題、荃灣綫在信號測試期間發生的列車碰撞事故，以及東鐵綫紅磡站附近發生的列車偏離路軌事故，公司俱已作出調查並落實改善措施。

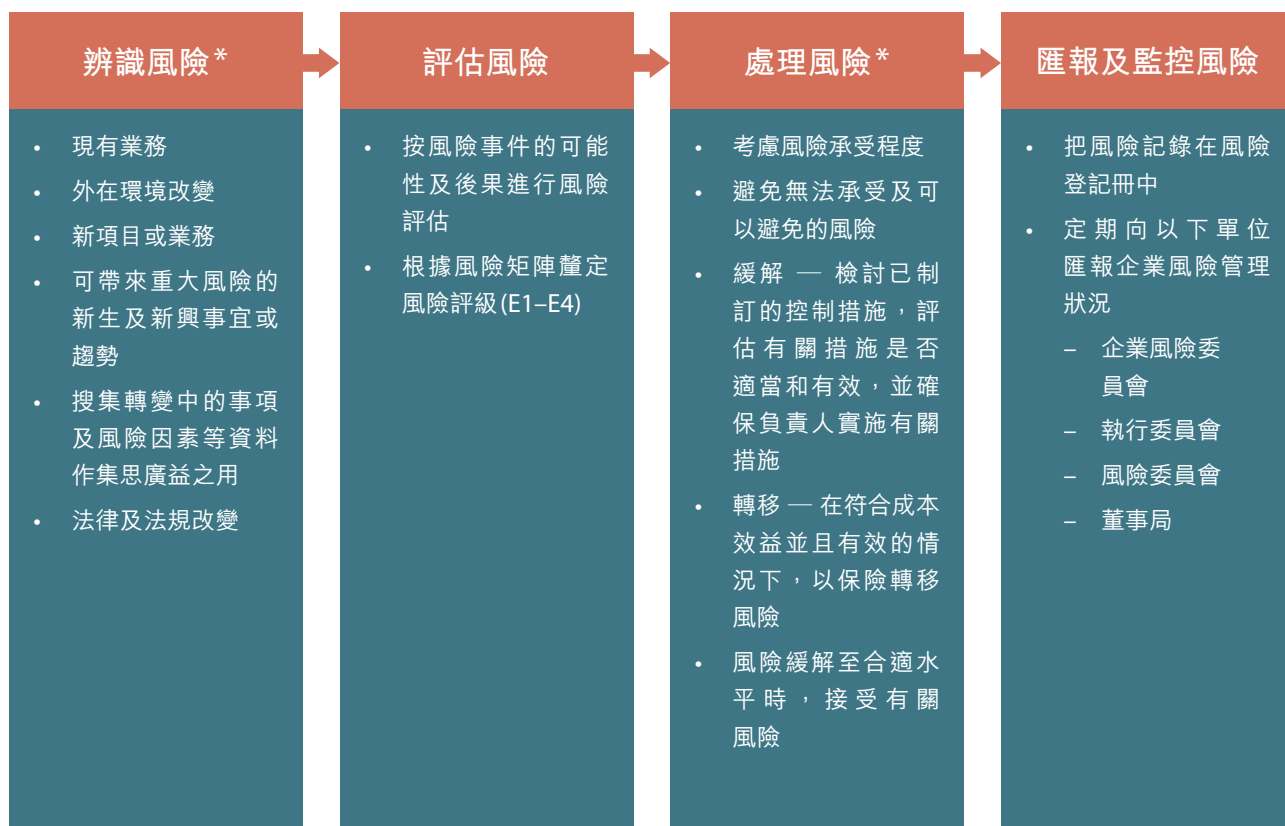
重大風險管理程序

公司採取主動的措施以辨識、評估和管理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，包括但不限於建造、業務營運、財務、庫務、安全及保險等。

法律及秘書處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辨識可能出現的潛在風險。

2019年內，企業風險管理團隊檢討了波音737-Max飛機事故的個案，對當中所揭示的問題作出瞭解，並從中加以學習。

此外，企業風險委員會、執行委員會和風險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，以確保掌握重大以及影響不同業務範疇的風險。



* 範疇並未盡列

風險管理

公司的主要風險管理範疇包括：

與持份者維持有效及平衡的關係	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none">更具挑戰性的政治環境及持份者多方面的期望繼沙田至中環綫事件、公眾活動和營運事故後，維持公眾對公司的信任和信心
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">落實針對不同持份者的溝通計劃，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
人身與營運安全	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none">與公眾活動有關的安全及保安威脅員工的多元化背景及兩極化觀點，令處理員工關係的工作更具挑戰性冠狀病毒傳染病引發的健康威脅及生產力損失
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">加強保安安排檢討資產及設計標準透過強化溝通渠道，主動與員工溝通落實業務持續安排加強在各業務處所(包括列車)的清潔和消毒，並為員工提供個人健康防護裝備
新鐵路項目質量、交付及成本	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none">恪守項目的進度計劃和成本預算恪守質量標準和記錄保存的要求
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">進行週期性審核和保證，確保符合流程及程序要求採用關鍵表現指標監察項目質量和進度協助員工熟悉與其工作有關的流程及程序，並鼓勵分享學習經驗採用科技以加強監督及記錄保存工作嚴格控制備用資金
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管理來自其他運輸模式的競爭
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">運用電子商務和科技探索新的商業模式監察來自其他運輸模式的競爭，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">反思香港未來新鐵路項目的商業模式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
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">為香港新鐵路項目制定創新的商業模式擴大公司的品牌效應為物色香港以外地方的新商機定期進行環境視察為業績未達如期的業務制定並實施業務改善計畫及作出監察
保安威脅(網絡/實體)	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none">與公眾活動有關的威脅針對車務和資訊科技系統的網絡攻擊恐怖襲擊威脅，尤其是對公司在香港以外地方的鐵路營運
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none">加強保安措施加強資訊科技網絡的抗逆力，保障公司免受網絡攻擊為資訊科技和鐵路營運系統實施網絡保安防護系統優化的企業保安的管治體系

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。法律及歐洲業務總監作為企業風險委員會主席，已向執行委員會提交截至2019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2020年2月6日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2020年2月18日獲提交成效檢討結果。

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截至2019年12月31日止年度內的成效及適當性，並基於多個檢討範疇得出該系統總體具有成效及適當性的結論。

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
- 附屬公司及聯營公司的風險管理
- 借鑒參考/企業風險管理體系會議/經驗交流
- 2019年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

截至2019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適當的。

持續改善程序

公司於2019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季度通訊，分享風險管理的熱門話題，以提高員工的風險意識，並鼓勵分享良好的風險管理做法及從個案研究中汲取教訓。
- 以一連三輯故事形式的動畫短片，推廣對風險管理原則的認識及應用。首兩輯短片已推出，而最後一輯已於2020年初播出。富趣味性及創意的形式獲得很好反應，超過2,000名員工已觀看短片，並完成相關測試。
- 董事局透過審核委員會及風險委員會對公司香港業務的內部監控及風險管理系統作出檢討（「檢討」）。羅兵咸永道會計師事務所受聘進行並經已完成第一階段的檢討，結果已於2019年9月向審核委員會及風險委員會作出匯報。執行計劃將於2020年內提交董事局，而其中一項主要建議是就企業風險管理的定位和架構進行深入探討。

我們亦通過與企業風險管理體系使用者共同檢討、進行跨行業的借鑒參考及經驗交流，包括參與英國企業風險管理體系會議和香港企業風險管理體系會議，以緊貼風險管理的最新發展。