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：

- 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

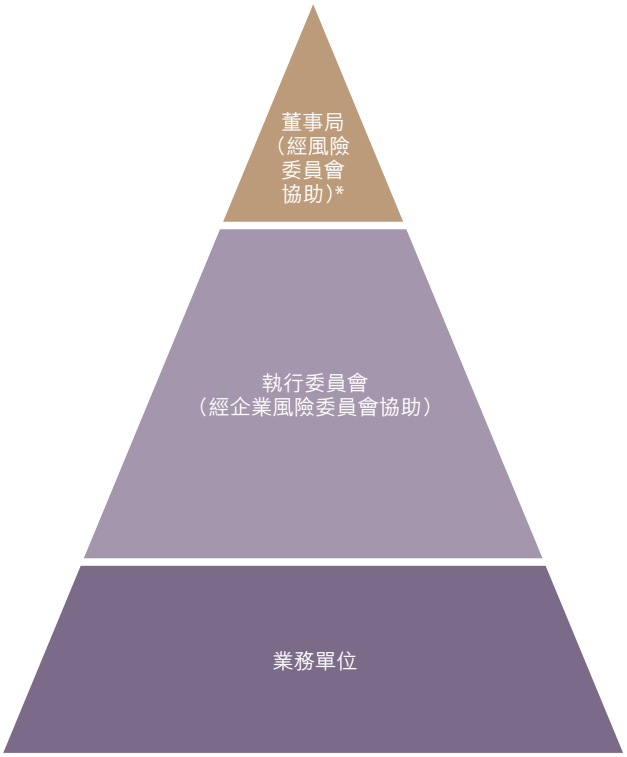
董事局在風險委員會的協助下，監管公司的企業風險管理體系及重大風險；執行委員會則在企業風險委員會的協助下，整體負責企業風險管理政策及系統的實施及持續改善工作。

總監通過討論企業風險季度報告，對公司的主要風險提出自上而下的意見。2020年2月及8月，總監以「前瞻性」的思維模式共舉行了兩次「Blue Sky」工作坊。在2月的工作坊上，總監檢討了環境、社會及管治範疇的最新挑戰，為公司制定新的企業策略提供重要資料。如本年報有關章節所披露，新型冠狀病毒疫情的出現嚴重影響了公司的業務。儘管新型冠狀病毒疫情最終影響多久及其規模仍存不確定性，在8月的工作坊上，總監討論了疫情可引致的中長期風險，並制定了跟進措施以緩解相關影響。

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。

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



- 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

* *委員會的職責及其在2020年內執行的工作，載於本年報的風險委員會報告書中（第130頁至第131頁）*

求進步。作為沙田至中環綫項目的一部分，東鐵綫的新信號系統及陸續引入的九卡列車原定於2020年9月中旬投入服務，但由於一信號系統問題可能會對服務造成影響，故啟用日期延至2021年2月。公司已完成調查，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。

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辨識可能出現的潛在風險。

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。

辨識風險*	評估風險	處理風險*	匯報及監控風險
• 現有業務 • 外在環境改變 • 新項目或業務 • 可帶來重大風險的新生及新興事宜或趨勢 • 搜集轉變中的事項及風險因素資料作集思廣益之用 • 法律及法規改變	• 按風險事件的可能性及後果進行風險評估 • 根據風險矩陣釐定風險評級(E1–E4)	• 考慮風險承受程度 • 避免無法承受及可以避免的風險 • 緩解 — 檢討已制訂的控制措施，評估有關措施是否適當和有效，並確保負責人實施有關措施 • 轉移 — 在符合成本效益並且有效的情況下，以保險轉移風險 • 風險緩解至合適水平時，接受有關風險	• 把風險記錄在風險登記冊中 • 定期向以下單位匯報企業風險管理狀況 – 企業風險委員會 – 執行委員會 – 風險委員會 – 董事局

* *範疇並未盡列*

2020年，新型冠狀病毒疫情成了嚴重影響公司業務的一主要風險，並須審慎管理，以減緩其對財務、營運、人力資源和社會的影響。公司已啟動傳染病管理小組，根據「傳染病業務持續性計劃」協調全公司的策略性應對措施，包括監察個人防護裝備的庫存量、建議有助減低風險的工作安排，以及編製通告和情況報告與員工保持溝通。公司亦已加大力度並增撥資源，為員工及顧客保持環境衛生，包括採用新科技，例如「雙氧水霧化消毒機械人」，於公司範圍、車站及列車內進行消毒。

執行委員會和董事局持續監察公司長遠的財務可持續性。如前所述，2019年的公眾活動和持續的新型冠狀病毒疫情為公司業務帶來了短期財務影響。為了緩解這些影響，公司實行了一系列成本控制措施，包括調整服務，凍結招聘和減低非必要開支。此外，公司在現時的難關之中，仍繼續維持低負債水平。公司的整體財務狀況保持穩健。公司亦已開始實施改革方案，以進一步改善公司的長遠盈利及確保長遠的財務可持續性。

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	• 具挑戰性的政治環境及持份者多方面的期望 • 繼早前沙田至中環綫事件、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	• 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	• 新型冠狀病毒疫情威脅員工健康、令生產力損失，並對正常營運帶來潛在影響 • 員工的觀點更趨多元化及兩極化，令處理員工關係的工作更具挑戰性 • 與潛在進一步的公眾活動有關的安全及保安威脅
主要控制措施	• 加強工作場所的清潔和消毒，包括辦公室、車廠、車站和列車，為員工提供口罩和個人防護裝備，制定特別工作安排，例如固定工作小組、分組輪流上班和在家工作 • 針對員工確診或密切接觸個案制定完善的追蹤和管理安排 • 落實業務持續安排 • 透過各種溝通渠道主動與僱員溝通，包括虛擬會議、與員工團體保持密切聯繫等 • 加強保安安排 • 檢討資產及設計標準

新鐵路項目質量、交付及成本	
主要挑戰	• 恪守項目的進度計劃、成本預算及質量
主要控制措施	• 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	• 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	• 投資於科技及數碼方案，以強化業務模式 • 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	• 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 • 地緣政治風險加劇
主要控制措施	• 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及加強與持份者溝通 • 在香港以外地方拓展業務，並定期視察環境以物色新商機 • 為業績未達預期的業務制定並實施業務改善計畫及作出監察

保安威脅(網絡/實體)	
主要挑戰	• 針對車務和資訊科技系統的網絡攻擊 • 與公眾活動有關的威脅 • 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	• 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 • 加强保安措施 • 優化的企業保安管治體系

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2020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2021年2月11日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2021年2月26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2020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
- 2020年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

截至2020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2020年內就企業風險管理系統落實了以下主要措施：

- 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。
- 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。最後一輯短片已於2020年3月播出。富趣味性及創意的形式獲得良好反應，員工觀看短片總人次超過6,000次。
- 2020年11月，公司以「前瞻性風險管理」為題舉辦了「風險意識網上研討會」，內容包括使用非接觸式科技應對出行新常態和前瞻性思維工具。網上研討會獲得良好反應，約有150名高級經理參與。
- 董事局透過風險委員會及審核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。繼2019年完成第一階段的檢討後，外聘顧問Arthur D Little對公司現有的三道防綫體系作了深入的評估，旨在識別體系的不足之處並提出改善建議。評估結果已於2020年較後時間向風險委員會及審核委員會匯報並取得確認。下一階段的工作將通過成立新的技術及工程卓越中心及採納新的保證體系，以特別加強於某些主要風險範疇的第二道防綫。工作進展將於2021年中向風險委員會及審核委員會匯報。

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。