

風險管理

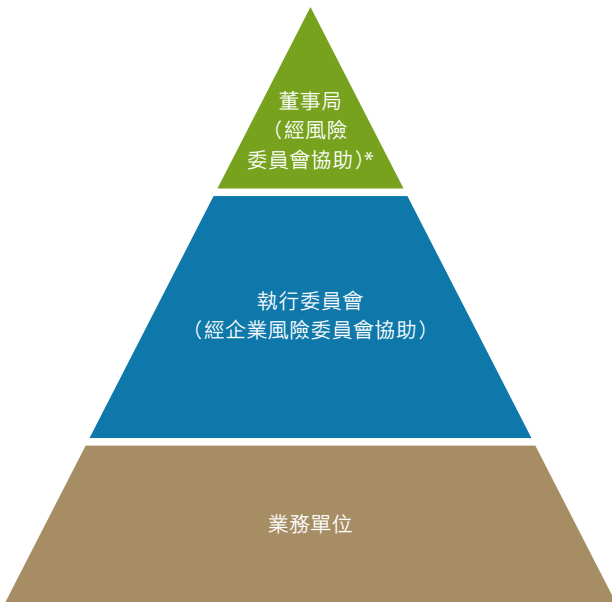
系統功能

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

董事局在風險委員會(至2022年1月31日為止，此後為審核及風險委員會)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。

總監通過討論企業風險季度報告，及獲取技術性資料與分析，就公司面對的主要風險採取果斷的謀劃及策略行動，及對公司的主要風險提出自上而下的意見。2021年3月、6月及9月，舉行了三次「Blue Sky」以前瞻性思維模式進行的工作坊。在3月及6月的工作坊上，總監檢討了新型



* 委員會的職責及其在2021年內執行的工作載於本年報的風險委員會報告書中 (第140頁至第141頁)

冠狀病毒疫情期間及後疫情環境下新業務常態所產生的風險。在9月的工作坊上，總監審視了關鍵基礎設施面對網絡攻擊的最新趨勢，包括國家級的網絡攻擊行為，並檢視了與人才管理、留任和能力不匹配相關的風險。

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，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。

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，不斷尋求進步。2021年12月2日，因一廣告牌部件移位碰到一列途經列車的車門，我們的香港港島綫服務出現

- 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

風險管理

臨時中斷。公司立即啟動全面事故調查，並採取改正及預防措施，包括完成檢查全綫的廣告牌，隨後拆除所有類似設計的廣告牌。

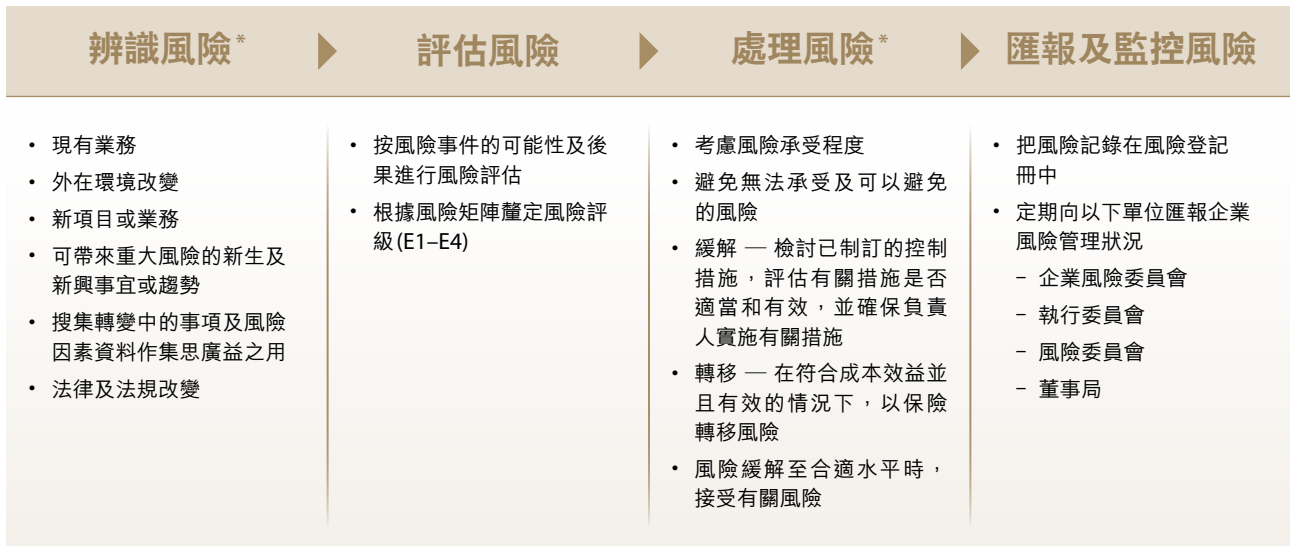
重大風險管理程序

公司採取主動的措施以識別、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，包括但不限於業務

營運、建造、財務、環境、社會及管治(「ESG」)。透過企業風險管理體系識別的ESG風險，會進一步按ISO 26000內相關事項進行重要性評估。

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。



* 範疇並未盡列

2020年起，新型冠狀病毒疫情成了持續嚴重影響公司業務的一主要企業風險，並須審慎管理，以減緩其對財務、營運、員工、顧客和社會的影響。隨著新變種病毒的出現，疫情形勢仍在變化，公司將繼續監察及應對疫情持續構成的威脅。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。傳染病管理小組亦定期檢討各政府防控措施、香港以外的新型冠狀病毒疫情、疫苗效力報告、以及員工與承辦商的疫苗接種率等對公司業務連續性所帶來的風險。公司繼續增撥資源，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。公司在舉行會議、培訓和活動時，因應現有風險水平採取社交距離措施。

董事局和執行委員會持續監察公司長遠的財政可持續性。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。隨著新型冠狀變種病毒的出現，特別是高傳播性的變種病毒Omicron，疫情於全球仍未消退。為了紓緩對公司的財務影響，公司實行了一系列成本控制措施，包括凍結

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，同時計畫中的新鐵路及其他項目可進一步有利於公司長遠的財政可持續性。

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"> 具挑戰性的政治環境及持份者多方面的期望 在發生營運事故時維持公眾信心 就新項目與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 在新項目規劃、設計及建造過程中主動與持份者溝通
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 在員工人數減少及員工流失的情況下保持足夠的勞動力 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 新型冠狀病毒傳染病對員工健康構成威脅、致生產力損失並可影響業務正常營運
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 繼任計劃、前瞻性人力資源策劃及到職流程 就控制員工人數安排密切監察其對業務的影響及員工負面情緒的相關風險 以員工投入度調查更準確地瞭解員工意見 透過各種溝通渠道，主動與員工溝通 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，制定特別工作安排以及實施業務連續性安排 透過外展疫苗接種計劃及疫苗假期，鼓勵員工接種疫苗，令員工接種比例增加 為員工確診或密切接觸個案制定完善的追蹤和管理程序
新項目質量、施工計畫及成本	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 恪守項目的質量、施工計畫和成本預算 非行車時段鐵路佔用安排未能滿足工程與鐵路營運須緊密銜接的需要，及營運鐵路資產更換及定期維修的需要，致新鐵路項目的施工計畫遜持份者預期 與政府磋商東涌綫延綫項目合約(此為首個新項目)
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 設立三道防綫體系，提供項目保證，包括審核和保證流程及程序符合要求 引進優化的新數碼化工程項目綜合管理系統 採用關鍵表現指標監察項目質量和進度 嚴格控制變更及備用資金 在工程業務單位引進能力及資源管理框架，確保為項目聘用足夠具備適當技能及能力的員工 在工程業務單位發展數碼化策略，增加對項目交付及管理的技術運用，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，並制定計畫及採購資源以改善管理 積極與政府溝通，確立未來交付鐵路項目的方式，包括磋商東涌綫延綫項目合約

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"> 投資於科技和數碼方案，以強化商業模式 監察來自其他運輸模式的競爭，並落實維持市場佔有率的措施
落實業務增長策略	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 香港未來新鐵路項目的商業模式具不確定性 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/孤立風險加劇
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
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"> 加強資訊科技網絡的抗逆力以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 加強保安措施 優化企業保安管治體系

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2021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2022年2月10日獲得執行委員會確認。審核及風險委員會亦於2022年2月28日獲提交成效檢討結果，並同樣對該結果予以認同。

風險及審核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
- 2021年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

截至2021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2021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2021年10月舉辦了年度「風險意識周」活動，向公司內各級人員推廣風險意識。活動包括舉辦網絡及實體同步研討會，強調管控與環境、社會及管治相關風險的重要性，舉辦有關風險評估工具的網絡研討會，及與管理環境、社會及管治相關風險及表現的問答比賽。風險意識周備受好評並獲超過1,600人次參與。
- 董事局於2019年透過風險委員會及審核委員會對公司的內部監控及風險管理系統作出檢討。於2020年，外聘顧問對公司現有的三道防綫體系作出了深入的評估，旨在識別該體系不足或可改善之處。評估結果已於2020年後段時間向風險委員會及審核委員會匯報並取得確認。於2021年間，公司通過成立一個獨立保證管理部門，在新的技術及工程卓越中心，以及新的策略性保證檢討委員會的輔助下（該委員會負責協調和專注於保證活動，並向有關總監提出意見或須關注事宜），加強了第二道防綫。新的三道防綫模式和體系已於2021年後段時間在工程業務單位內成功試行，並將於2022年初開始分階段推廣至其他業務單位。
- 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，以緊貼風險管理的最新發展。