

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。

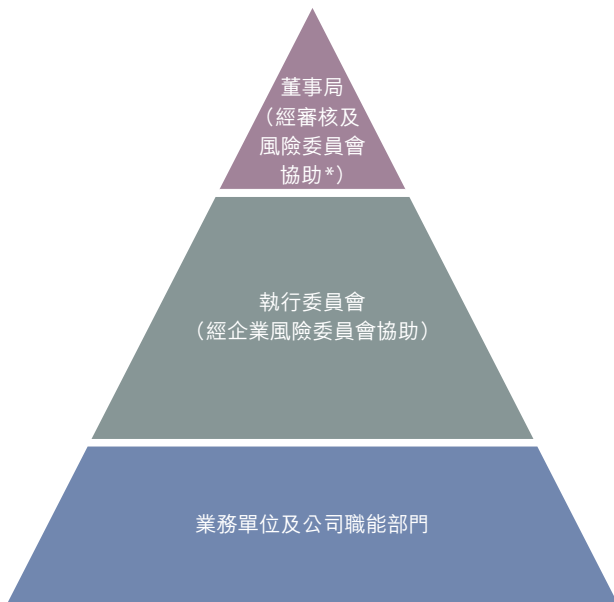
總監通過討論企業風險季度報告，及獲取技術性資料與分析，就公司面對的主要風險採取果斷的謀劃及策略行動，及對公司的主要風險提出自上而下的意見。2022年7月及11月，舉行了兩次「Blue Sky」工作坊。在7月的工作坊

上，總監討論了利率上升及通脹加劇對公司業務的影響。在11月的工作坊上，總監更深入地討論及審視與通脹及利率上升相關的風險，乃至貨幣風險、供應鏈挑戰及中國內地和香港經濟放緩的風險等當前課題。

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。2022年11月13日，香港荃灣綫有一列車



* 委員會的職責及其在2022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135頁至第137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
- 把已辨識的風險記錄在風險登記冊中，以便作定期檢討及監控

與路軌旁一個移位的永久固定金屬護欄碰撞，令列車前輪軸偏離路軌，導致荃灣綫服務中斷。事發後，乘客打開事發列車的車尾緊急出口斜道，因當時通訊系統已經在事故中損壞，故車長未能知悉。

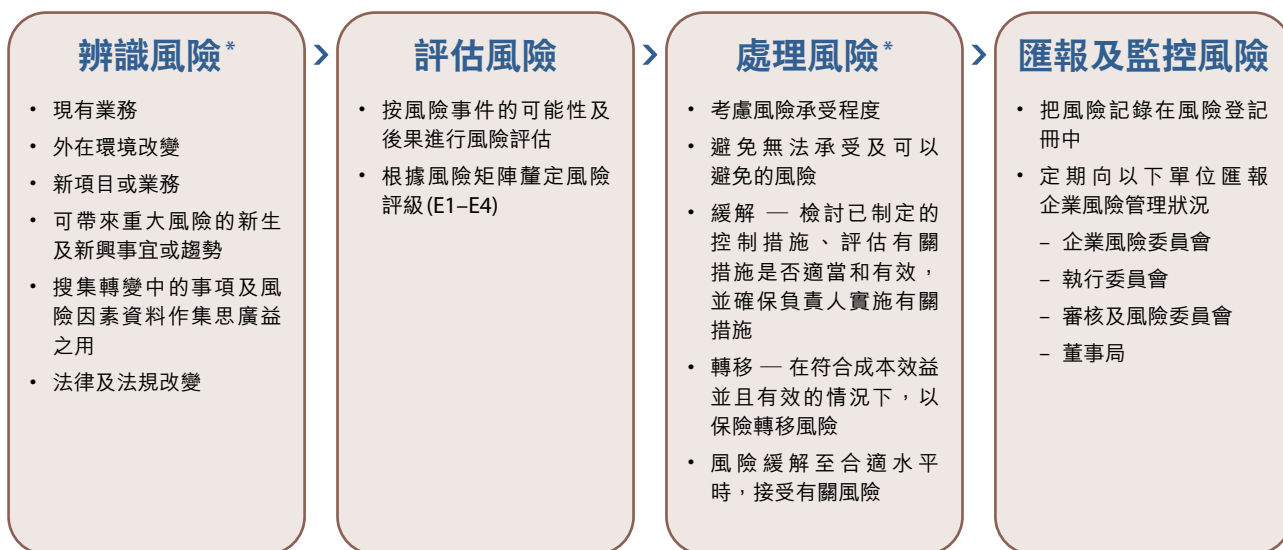
公司立即啓動全面事故調查，發現金屬護欄地面基座的固定螺栓和螺母嚴重腐蝕。肇事護欄及其他類似護欄未在資產管理系統中登記，故未曾進行特定維修檢查。公司已採取一系列跟進措施，包括加強相關的保養維修制度、改善或更換所有類似性質的護欄，及全面檢視軌旁基建和設備。公司亦計劃使用更多標準用語（在可行情況下），以改善發生事故時與公眾的溝通，並正為所有列車增添一項功能，當緊急出口斜道被使用時，列車會直接向車務控制中心發出警報。

2022年12月5日，一列將軍澳綫列車因接駁兩卡車廂的車鉤裝置內有組件鬆脫，令車廂間通道拉長，導致將軍澳綫服務中斷。公司已與設備供應商合作展開深入調查，並根據相關供應商的建議立即進行檢查。

這兩宗事故發生後，公司對資產管理及工作展開全面檢討，以進一步提升公司的資產管理水平。

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、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。



* 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"> 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 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 因事故導致突發的服務中斷
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 全面檢討資產管理及工作，以作持續改善 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
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 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 新冠疫情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、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 經適當考慮具體情況和限制，為員工提供口罩、測試劑等個人防護裝備，制定特別工作安排以及實施適用的業務連續性安排 加強工作場所的清潔和消毒，包括辦公室、車廠、車站和列車
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 在滿足營運維修、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 與政府磋商新項目的項目合約
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 |

董事局和執行委員會持續監察公司長遠的財政可持續性。持續不斷的新冠疫情乃一主要企業風險，在2022年內繼續對公司業務造成重大影響，故須審慎處理以紓緩公司的財務、營運、員工及顧客所受的影響。隨著全球新冠疫情逐漸進入較易受控階段，公司的經常性業務將受惠於出行、旅遊及零售業的復甦。公司的整體財務狀況保持穩健，並一直在推行改革方案，以進一步改善公司長遠的盈利能力，而規劃中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。

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2022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2023年2月9日獲得執行委員會確認。審核及風險委員會亦於2023年2月27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/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
- 2022年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

截至2022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2022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2022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。該活動以一個主題研討會揭開序幕，會上討論如何管理因忽略多元、公平、共融理念所引致的風險，以確保業務可持續發展。這個研討會備受好評並吸引約330位高級經理參與。在「風險意識周」活動期間，來自不同業務單位/職能部門約70名高級督導/管理人員參加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。這些研習坊有助提升公司內的風險管理技能。
- 於2022年間，公司通過獨立保證管理部門，並在技術及工程卓越中心，以及新的策略性保證檢討委員會(該委員會負責協調和專注於保證活動，並向有關總監提出深度的見解或須關注事宜)的輔助下，繼續實施已加強的三道防線。雖只在早期實施階段，新成立的第二道防線將更新後的三道防線模式和體系於工程業務單位內試行，更將其擴展至香港客運服務及其他業務單位。儘管公司在這方面仍須努力，但有效的第二道防線的基礎已經建立。
- 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。