

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「企業風險管理架構」。該架構為各業務單位提供簡單而有效的管理程序，用作辨識和檢討風險，對風險定出優先次序以分配資源作出相應風險管理。管理層亦可通過這體系清晰掌握公司所面對的重大風險，並據此作出決定和執行項目，從而有助達致更佳業務表現。

董事局在風險委員會的協助下，持續監督公司的企業風險管理架構，檢討公司的重大風險及新興風險，並對企業風險管理體系的成效展開年度檢討。風險委員會的職責及年內執行的工作載於本年報的風險委員會報告中(第126頁至第127頁)。

企業風險管理架構是由企業風險委員會負責推行，該委員會由法律總監及公司秘書擔任主席，成員包括來自各主要業務範疇的管理層代表。企業風險委員會督導企業風險管理架構的執行及改善工作、每季檢討重大風險及主要的新興風險，並按季分別向執行委員會和風險委員會匯報，及每六個月向董事局匯報。

各業務單位訂立本身的安排，實施與公司「企業風險管理架構」相符的風險管理程序，並把已辨識的風險記錄在定期檢討的風險登記冊中。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，對每項風險進行評估。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。風險評級反映相應管理層處理風險須付出的關注及風險調控力度。

公司對其風險作出嚴格辨識、評估和管理。雖然在營運過程中難免承受風險，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，釐定了特別低的風險承受程度。

所有風險均按輕重排序，並根據已反映了風險承受程度的風險矩陣，結合考慮風險的可能性和後果來確定處理方法。

最高類別「E1」風險須受到董事局、風險委員會及執行委員會監察。

重大風險的管理程序

公司採取主動的措施，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。董事局已就執行委員會的建議制定各種風險管理策略，以辨識、評估及減低各種風險，包括建造、業務營運、財務、庫務、安全、法律/監管以及政治/聲譽等風險。

執行委員會亦會確保公司購買適當的保險，在有效及具成本效益的情況下轉移風險。

當開展新的項目或業務時，以及當新生和新興問題被視為對現有業務構成重大風險，業務單位將進行風險辨識，並制定相應的緩解措施。法律及採購處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辨識可能發生的潛在重大風險。

企業風險委員會、執行委員會和風險委員會每季度檢討企業風險概況並就新興風險集思廣益，以確保掌握重大風險，繼而利用風險矩陣對已辨識的重大風險進行評估，並確立風險控制負責人以貫徹執行風險控制措施。

公司現正管理的重大風險包括：

- **公司聲譽和對公司的信任。**作為一家持續受到公眾監察的公司，新鐵路工程的工期延誤和成本超支、列車服務中斷，以及在鐵路範圍內執行限制行李尺寸的規定等事件，均對公司的聲譽有所影響。公司拓展一系列增進溝通，包括定期舉行媒體發布會和聯繫社區的工作，以就關鍵事宜向持份者提供更適時、更清晰的資訊。
- **新鐵路項目工期和成本。**正如已向公眾公布，公司在香港的大型新鐵路項目持續面對各種挑戰，包括工人短缺以及工程活動十分接近營運中的鐵路和市區發展項目。新鐵路項目的工期及竣工成本已於2015年作出更有掌握的更新(沙田至中環綫除外)。沙田至中環綫的工期及竣工成本檢討將於2016年稍後完成。

- **重大鐵路服務事故。**2015年，我們的重鐵服務發生了13宗導致服務中斷達31分鐘或以上的事故(其中七宗屬公司控制能力範圍內)，而2014年的同類事故有12宗(其中九宗屬公司控制能力範圍內)。該等延誤的成因一般與個別系統問題有關。公司已就個別事故展開調查或技術研究，以辨識持續求進的機會。
- **系統擁擠。**公司重鐵網絡乘客量近年來持續增長，導致系統擁擠。2015年的乘客量較2014年增長1.9%。為提升顧客滿意度，公司正努力應對車廂擁擠及月台等候時間延長的問題，著手進行多條綫路的訊號系統升級工程，以便長遠可以加密列車班次。沙田至中環綫投入服務後，亦將有助提高載客量及分流鐵路網絡中的乘客，從而緩解擁擠程度。
- **人力資源交替安排及人手需求增加。**公司營運超過35年後，一批員工將在未來幾年達到退休年齡。同時，公司須增聘人手為新延綫通車作出準備。為處理人力資源交替安排及應對某些工作崗位的人手短缺問題，公司已作出多項措施的考慮，包括積極招聘人手、及早進行繼任安排、提升員工技術和能力，以及因應情況考慮延遲某些員工的退休。
- **系統與員工安全。**公司繼續致力提升安全，達致2015年香港重鐵網絡的須呈報事故減少6.1%。扶手電梯安全依然是一個備受關注的重點，公司將繼續向乘客推廣安全使用扶手電梯。由於公司的輕鐵系統與其他道路使用者共享通行權，故較容易與道路汽車、單車及行人發生碰撞。2015年，輕鐵與道路汽車碰撞事故較2014年有顯著改善，但與行人碰撞事故則有所增加。為提升輕鐵的安全表現，公司採取了不同措施，包括安排列車和巴士車長接受防衛性駕駛技巧培訓、制作和在路口安裝更矚目的告示牌或交通標誌，以及執行工程和營運控制措施。另一方面，去年港鐵員工遇襲事件的數目有所增加，為了更能保護員工的安全，公司已採取各種措施，包括更廣泛地使用隨身攝錄器、提供衝突管理培訓及輔導服務等。
- **與營運中鐵路交接的新鐵路工程。**隨着新鐵路項目的進展，將會有更多因圍繞連接營運鐵路的工程而衍生的潛在影響。為管理有關風險，公司加強了車務與工程團隊的緊密合作，包括在相關工程施工前執行風險控制措施，並且訂立管制和監控安排。
- **資產提升及更換。**公司在較早前公布「鐵路2.0」計劃，當中包含了未來十年同步落實的多個大型項目，包括訊號系統更換、新列車購置及混合車隊營運，將改觀目前營運鐵路的面貌。公司亦意識到同時進行這些大型項目的潛在綜合風險，因此成立了一個工務管理辦公室來監督一眾工程的綜合管理和總體風險，並就前瞻性風險和風險緩解措施定期向董事局工程委員會及董事局報告。
- **附屬公司及聯屬公司的表現。**在香港、中國內地及海外，公司有多間經營獨立業務的附屬公司及聯屬公司。公司制定了一個管理管治架構，確保公司能以股東身份對這些附屬公司及聯屬公司行使適當的監管及監控。公司透過多種方式進行監管及監控，例如實施內部監控、要求徵詢公司同意或進行諮詢，以及符合特定匯報和保證要求等。在香港以外地區，公司投資項目的財務回報亦受到匯率波動的影響。

系統成效的檢討程序

企業風險委員會代表執行委員會，對企業風險管理體系的成效，至少每年作出一次評估。作為企業風險委員會主席，法律總監及公司秘書已向執行委員會提交截至2015年12月31日止年度的企業風險管理體系成效檢討結果，並於2016年2月4日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2016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「企業風險管理體系」截至2015年12月31日止年度內的成效及適當性，並基於下列考慮因素得出該體系具有成效及適當性的結論：

- 重大風險的性質及嚴重程度因應業務及外在環境轉變而作出修改；
- 管理層持續監察風險的範圍及質素，包括執行委員會內的相關成員及經理就特定風險方面作出深入檢討及介紹；
- 向風險委員會及董事局匯報風險監控結果的詳程及頻率；
- 部門及業務單位每年對風險管理成效進行內部確認的結果；
- 企業風險管理體系內部審核報告的結果；
- 2015公司內部企業風險管理架構調查的結果；
- 附屬公司及聯屬公司實施風險管理的概況；及
- 借鑒參考/企業風險管理體系會議/經驗交流。

持續改善程序

企業風險委員會於2014年年中對企業風險管理架構進行了透徹的檢討，並辨識了多項改善措施。這些措施大部分已於2015年落實，例如向所有新晉升或新招聘的經理推出網上企業風險管理訓練課程，而超過110位部門主管和高級經理則參加了一系列的企業風險管理工作坊，討論與公司業務有關的風險，並就如何提升風險意識交流意見。2015年10月，公司舉辦了第二年的「風險意識週」，繼續向機構內各級員工推廣風險意識。2015年11月，企業風險委員會進行了一項內部企業風險管理調查，檢討260位經理及高級督導對風險管理實務的一般意識和接受程度，調查的整體結果正面，反映員工的風險意識和對風險管理的接受程度都很高。

我們亦透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交流經驗，緊貼風險管理的最新發展。作為「風險意識週」的一部分，我們邀請了外界風險專家與公司的行政人員、高級經理、企業風險委員會成員及部門風險統籌員，分享風險管理的最佳實踐方法。

公司於2015年參與的重要活動包括：

- 在第八次英國企業風險管理體系和第七次香港企業風險管理體系會議上，就推行企業風險管理程序的最佳實踐方法，進行交流及相互學習；
- 透過於2015年6月在香港舉行的內部「審核和風險論壇」及定期電話會議，讓來自不同業務單位(包括中國內地和海外的附屬公司及聯屬公司)的風險管理人員可互相學習；及
- 定期與公司的保險顧問舉行會議，進行風險分析。