

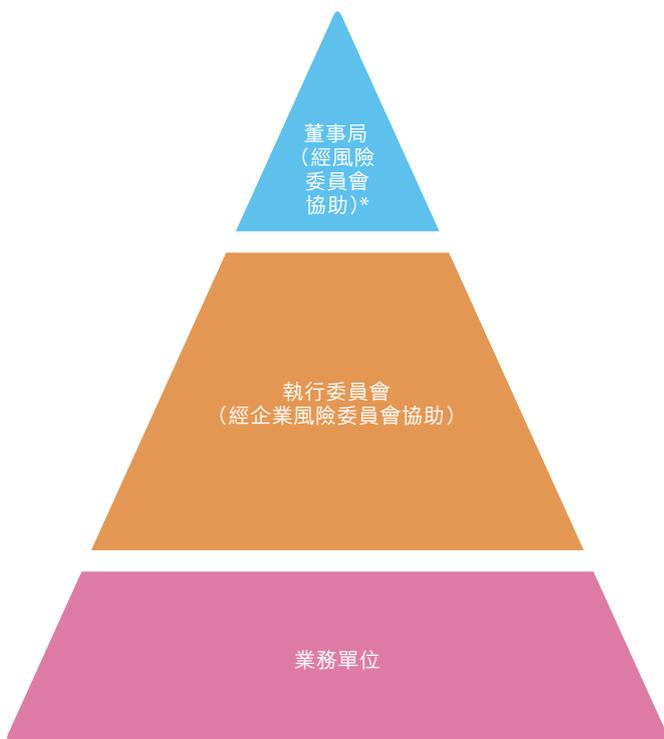
風險管理

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「企業風險管理架構」。該架構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

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付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
- 監察企業風險管理架構
- 檢討重大風險及新興風險
- 每年檢討企業風險管理體系的成效

- 執行委員會整體負責企業風險管理架構的實施及改善工作
- 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
 - 督導架構的實施和改善工作
 - 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架構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2016年內執行的工作，載於本年報的風險委員會報告書中(第152至153頁)

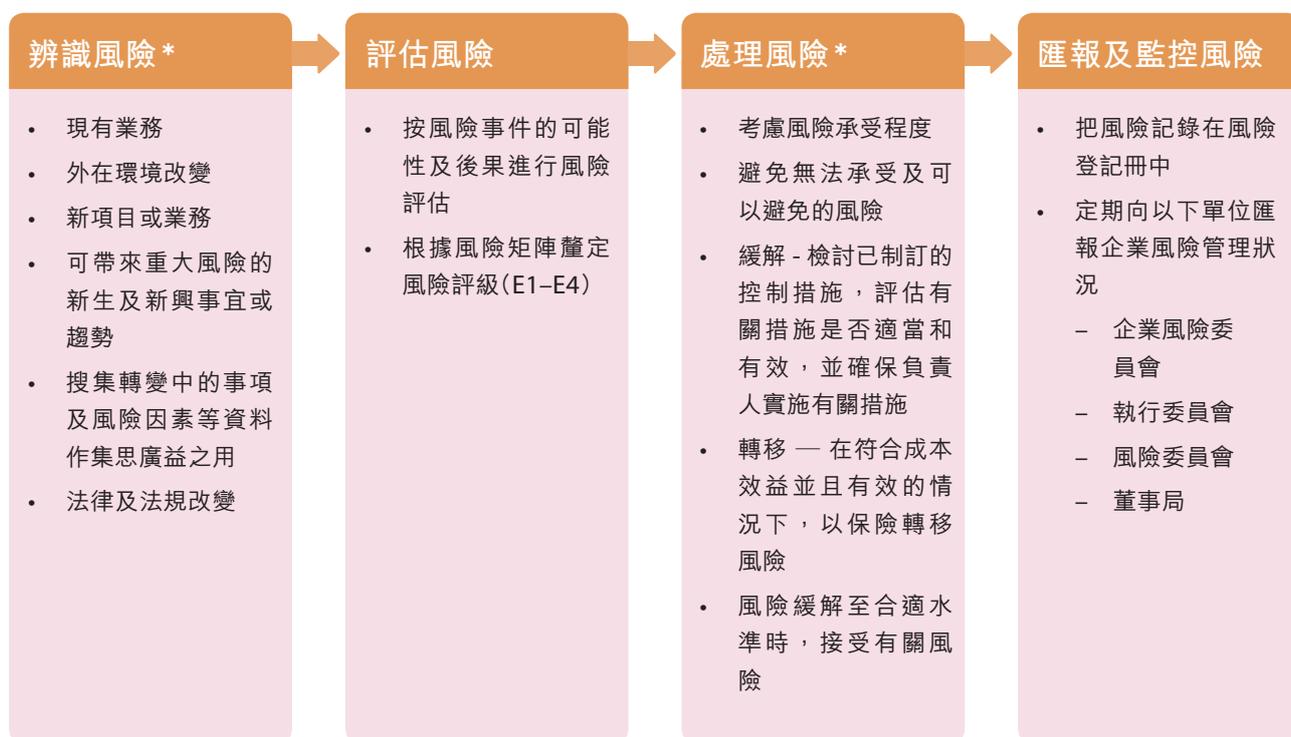
董事局在風險委員會的協助下，監督公司的企業風險管理架構及重大風險；執行委員會則在企業風險委員會的協助下，整體負責企業風險管理政策及體系的實施及持續改善工作。

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。

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。



* 範疇並未盡列

公司現正管理的重大風險包括：

新鐵路及物業項目	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 承建商工人短缺 • 建造工程十分接近營運中的鐵路及市區發展項目 • 管理與各方的銜接安排 • 恪守項目的進度計畫和成本預算 • 沙中綫項目的額外資金需要
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 與政府合作加快招聘工人及輸入外勞安排 • 與連接工程的各參與方緊密協調，並優化設計及施工方法 • 為承建商工人及員工提供鐵路安全培訓 • 嚴格控制備用資金
重大鐵路服務事故	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 2016年，重鐵及輕鐵服務共發生了八宗在公司控制能力範圍內(由個別系統問題引致)並導致服務中斷達31分鐘或以上的事務，數字與2015年相同
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 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	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 自2007年與九廣鐵路公司(「九鐵公司」)合併以來，乘客量已增加31%
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 優化的人流管理計畫 • 進行訊號系統升級工程，以便長遠可以加密列車班次
人力資源交替安排	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 港鐵列車服務自1979年營運至今，一批員工將在未來數年達到退休年齡 • 一些工作崗位出現人手短缺
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 積極招聘人手及作出繼任安排 • 提升員工技術和能力
系統與員工安全	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 重鐵 — 扶手電梯事故仍為重鐵乘客意外受傷的主因 • 輕鐵 — 系統行車與其他道路使用者共用路面
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 繼續進行扶手電梯安全推廣活動 • 與政府合作，在輕鐵經過的路面交匯處安裝更明顯的標誌牌或交通訊號
資產提升及更換	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 「鐵路2.0」計畫將落實多個同步進行的大型項目，包括更換訊號系統、購置新列車等，以更新目前的營運鐵路面貌
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> • 公司成立了工務管理辦公室，監督這些工程的綜合管理和總體風險

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。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2016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2017年2月9日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2017年2月22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2016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體系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體系檢討時可考慮的範疇
- 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
- 2015年企業風險管理體系成效檢討結果的跟進工作
- 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
- 2016年就企業風險管理進行外部檢討的結果及已辨識的改進工作
- 2016年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

結論

企業風險管理體系在截至2016年12月31日止年度內是有成效及適當的

持續改善程序

公司於2016年內就企業風險管理體系落實了以下主要改進措施：

- 年內出版了「企業風險管理季報」以推廣風險管理
- 於公司及處別層面推廣風險管理知識分享平臺及支援資源
- 制定附屬公司的風險管理系統成效的年度檢討機制，並將其伸延至包括中國內地及海外的營運聯營公司
- 推出網上培訓課程(中、英文)，讓一般員工及督導人員認識公司的企業風險管理政策、風險管理原則，以及有利於建立積極風險管理文化的員工行為
- 連續第三年舉辦「風險意識週」，向公司內各級人員推廣風險意識，其中包括有120名督導人員/經理出席了為時半天的風險管理工作坊。

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通過不同渠道交流經驗，緊貼風險管理的最新發展：

- 外界風險專家在年度「風險意識週」期間作出經驗分享
- 在第九次英國企業風險管理體系會議和第八次香港企業風險管理體系會議上，就最佳實踐方法進行交流及相互學習
- 透過於2016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營公司)的風險管理人員互相學習