



LAPORAN *PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
GOOD CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION REPORT
HSBC INDONESIA
2014

HSBC 

HSBC Holdings plc

Model Bisnis

Keberadaan Pasar

Model bisnis kami didasarkan pada jaringan internasional yang menghubungkan dan melayani portofolio pasar secara terpadu.

Berbagai layanan perbankan dan jasa keuangan terkait kami yang komprehensif dan disediakan oleh anak-anak perusahaan dan perusahaan asosiasi kami. Layanan tersebut terutama dijalankan oleh bank domestik, pada umumnya layanan berbasis deposito lokal.

Negara Inggris dan Hong Kong adalah pasar utama kami, dan beserta 19 (sembilan belas) negara membentuk pertumbuhan pasar prioritas kami (lihat pada tabel di bawah). Kedua puluh satu pasar tersebut menyumbang lebih dari 90% dari laba sebelum pajak pada tahun 2014, dan merupakan fokus utama dari penyebaran modal. *Network Markets* / Model Busines kami yang memiliki pasar dengan jaringan yang luas adalah pasar dengan hubungan internasional yang kuat yang berfungsi untuk melengkapi kehadiran kami secara internasional, yang beroperasi terutama melalui *Commercial Banking* dan *Global Banking and Markets*. Kombinasi antara pangsa pasar utama kami termasuk pertumbuhan prioritas dan pasar jaringannya mencakup sekitar 85% dari semua perdagangan internasional dan arus keuangan.

Kategori terakhir, pasar dengan segmen kecil, termasuk kantor – kantor dimana kami beroperasi merupakan skala yang memadai untuk beroperasi secara menguntungkan, atau pasar di mana kami mempertahankan kantor perwakilan kami.

Badan hukum kami diatur oleh regulator lokal setempat dan secara keseluruhan, Grup kami diatur dari Negara Inggris oleh *the Prudential Regulation Authority* ('PRA') untuk hal-hal yang terkait dengan prudensial (keselamatan dan kesehatan) dan oleh *the Financial Conduct Authority* ('FCA') untuk hal – hal yang terkait dengan perlindungan pasar dan konsumen.

HSBC Holdings plc

Business Model

Market Presence

Our business model is based on an international network connecting and serving a cohesive portfolio of markets.

Our comprehensive range of banking and related financial services is provided by operating subsidiaries and associates. Services are primarily delivered by domestic banks, typically with local deposit bases.

The UK and Hong Kong are our home markets, and a further 19 countries form our priority growth markets (see below). These 21 markets accounted for over 90% of our profit before tax in 2014, and are the primary focus of capital deployment. Network markets are markets with strong international relevance which serve to complement our international presence, operating mainly through Commercial Banking and Global Banking and Markets. Our combination of home, priority growth and network markets covers around 85% of all international trade and financial flows.

The final category, small markets, includes those where our operations are of sufficient scale to operate profitably, or markets where we maintain representative offices.

Our legal entities are regulated by their local regulators and on a Group-wide basis we are regulated from the UK by the Prudential Regulation Authority ('PRA') for prudential matters (safety and soundness) and by the Financial Conduct Authority ('FCA') for conduct (consumer and market protection).

Pasar HSBC/ HSBC's markets

	Asia	Eropa	Timur Tengah dan Afrika Utara	Amerika Utara	Amerika Latin
	Asia	Europe	Middle East and North Africa	North America	Latin America
Home markets	- Hong Kong	- UK			
Home markets	- Hong Kong	- UK			
Pasar Prioritas pertumbuhan	- Australia - Cina Daratan - India - Indonesia - Malaysia - Singapura - Taiwan	- Perancis - Jerman - Swiss - Turki	- Mesir - Arab Saudi - UEA	- Kanada - USA	- Argentina - Brazil - Mexico
Priority growth markets	- Australia - Mainland China - India - Indonesia - Malaysia - Singapore - Taiwan	- France - Germany - Switzerland - Turkey	- Egypt - Saudi Arabia - UAE	- Canada - USA	- Argentina - Brazil - Mexico
Pasar Jaringan	- Fokus utama beroperasi pada nasabah internasional dan bisnis <i>Commercial Banking</i> dan <i>Global Banking and Markets</i> - Home markets bersama dengan prioritas pertumbuhan pasar meraih sekitar 85% perdagangan dan aliran modal internasional				
Network markets	- Operations primarily focused on international clients and businesses of <i>Commercial Banking</i> and <i>Global Banking and Markets</i> - Together with home and priority growth markets these cover around 85% of international trade and capital flows				
Pasar dengan segmen kecil	- Pasar dimana HSBC memiliki skala keuntungan dan fokus operasional - Kantor Perwakilan				
Small markets	- Markets where HSBC has profitable scale and focused operations - Representative Offices				

Organisasi

Model operasional kami didasarkan pada matriks struktur manajemen yang terdiri dari global businesses, wilayah geografis dan global functions.

Matriks tersebut dinaungi oleh struktur badan hukum yang dipimpin oleh HSBC Holdings plc.

Perusahaan induk

HSBC Holdings, perusahaan induk dari Grup, adalah sumber utama penyertaan modal untuk anak perusahaan dan memberikan modal non-ekuitas kepada anak perusahaannya tersebut apabila diperlukan.

Di bawah kewenangan yang didelegasikan oleh Dewan Direksi HSBC Holdings, , *the Group Management Board* ('GMB') bertanggung jawab untuk mengelola dan menjalankan operasional harian Grup dalam kisaran *risk appetite* yang ditetapkan oleh Dewan Direksi. GMB bekerja untuk memastikan bahwa terdapat sumber pendanaan yang memadai untuk membayar dividen kepada pemegang saham, bunga kepada pemegang obligasi, biaya dan pajak.

HSBC Holdings tidak menyediakan dana inti untuk setiap anak perusahaan perbankannya, dan juga bukan sebagai *lender of last resort* dan tidak melakukan bisnis perbankan dalam perusahaannya sendiri. Anak perusahaan sebagai entitas dengan modal terpisah menerapkan strategi Grup.

Organisation

Our operating model is based on a matrix management structure comprising global businesses, geographical regions and global functions.

The matrix is overlaid on a legal entity structure headed by HSBC Holdings plc.

Holding company

HSBC Holdings, the holding company of the Group, is the primary source of equity capital for its subsidiaries and provides non-equity capital to them when necessary.

Under authority delegated by the Board of HSBC Holdings, the Group Management Board ('GMB') is responsible for the management and day-to-day running of the Group, within the risk appetite set by the Board. GMB works to ensure that there are sufficient cash resources to pay dividends to shareholders, interest to bondholders, expenses and taxes.

HSBC Holdings does not provide core funding to any banking subsidiary, nor is it a lender of last resort and does not carry out any banking business in its own right. Subsidiaries operate as separately capitalised entities implementing the Group strategy.

Struktur manajemen global

Tabel berikut berisi empat bisnis global, lima wilayah geografis dan sebelas fungsi global kami dan merangkum tanggung jawabnya masing - masing di bawah struktur manajemen HSBC.

Global management structure

The following table lists our four global businesses, five geographical regions and 11 global functions, and summarises their responsibilities under HSBC's management structure.

Struktur Manajemen Global

Global management structure

HSBC Holdings plc		
HSBC Holdings plc		
Bisnis Global <i>Global business</i>	Wilayah geografis <i>Geographical regions</i>	Fungsi Global <i>Global functions</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Retail Banking and Wealth Management - Commercial Banking - Global Banking and Markets - Global Private Banking <ul style="list-style-type: none"> - Retail Banking and Wealth Management - Commercial Banking - Global Banking and Markets - Global Private Banking 	<ul style="list-style-type: none"> - Eropa - Asia - Timur Tengah dan Afrika Utara - America Utara - America Latin <ul style="list-style-type: none"> - Europe - Asia - Middle East and North Africa - North America - Latin America 	<ul style="list-style-type: none"> - Communications - Company Secretaries - Corporate Sustainability - Finance - HSBC Technology and Services - Human Resources - Internal Audit - Legal - Marketing - Risk (termasuk Compliance) - Strategy and Planning <ul style="list-style-type: none"> - Communications - Company Secretaries - Corporate Sustainability - Finance - HSBC Technology and Services - Human Resources - Internal Audit - Legal - Marketing - Risk (including Compliance) - Strategy and Planning
<p>Bertanggung jawab untuk menetapkan strategi bisnis global yang konsisten dan model operasi dan membuat pedoman perencanaan mengenai bisnis mereka, dan bertanggung jawab untuk kinerja laba rugi dan untuk mengelola <i>headcount</i> mereka.</p> <p><i>Responsible for setting globally consistent business strategies and operating models and issuing planning guidance regarding their businesses, and are accountable for their profit and loss performance and for managing their headcount.</i></p>	<p>Berbagi tanggung jawab untuk melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan oleh bisnis global. Mereka mewakili Grup untuk nasabah, regulator, kelompok karyawan dan <i>stakeholder</i> lainnya; mengalokasikan modal; mengelola <i>risk appetite</i>, likuiditas dan pendanaan menurut badan hukum; dan bertanggung jawab untuk kinerja laba rugi sesuai dengan rencana bisnis global.</p> <p><i>Share responsibility for executing business strategies set by the global businesses. They represent the Group to customers, regulators, employee groups and other stakeholders; allocate capital; manage risk appetite, liquidity and funding by legal entity; and are accountable for profit and loss performance in line with global business plans.</i></p>	<p>Menetapkan dan mengelola semua kebijakan, proses dan menyampaikan platform yang sesuai dengan aktivitas mereka, bertanggung jawab penuh atas biaya mereka secara global dan bertanggung jawab untuk mengelola <i>headcount</i> mereka.</p> <p><i>Establish and manage all policies, processes and delivery platforms relevant to their activities, are fully accountable for their costs globally and are responsible for managing their headcount.</i></p>

Badan Hukum / Legal Entities

Beroperasi di bawah naungan dewan direksi tersendiri sebagai entitas dengan modal yang terpisah, menerapkan strategi Grup dan menyampaikan produk dan layanan Grup. Mereka diharapkan untuk mempertimbangkan risiko dan mempertahankan penyangga modal yang konsisten dengan *risk appetite* Grup untuk negara atau wilayah yang bersangkutan. Mereka mengelola dana dan likuiditas mereka sendiri dalam parameter yang diatur oleh pusat.

Operate under their own boards of directors as separately capitalised entities, implementing Group strategy and delivering Group products and services. They are required to consider risk and maintain a capital buffer consistent with the Group's risk appetite for their relevant country or region. They manage their own funding and liquidity within parameters set centrally.

Dewan Direksi HSBC Holdings plc berkomitmen untuk membangun dan mempertahankan standar tertinggi tata kelola perusahaan dimanapun HSBC beroperasi. Tata kelola perusahaan yang baik sangat penting bagi keberhasilan HSBC secara jangka panjang HSBC beserta keberlanjutannya.

Kami percaya bahwa kerangka tata kelola perusahaan yang kuat dan transparan sangat penting untuk keberhasilan berkelanjutan HSBC. Memperkuat kerangka tata kelola perusahaan kami untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program Standar Global kami adalah fokus utama bagi Dewan Direksi.

Peran Dewan Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh Dewan Direksi, yang mendelegasikan kegiatan usaha hariannya kepada *Group Management Board* (GMB). Rapat Manajemen Risiko GMB diadakan sebagai tambahan dari rapat reguler GMB. Peran utama dari komite non-eksekutif yang dibentuk oleh Dewan Direksi dijelaskan dalam tabel di bawah ini. Kerangka acuan dari Komite Dewan Direksi non-eksekutif utama tersedia di www.hsbc.com/boardcommittees.

The Board is committed to establishing and maintaining the highest standards of corporate governance wherever we operate. Good corporate governance is critical to HSBC's long-term success and sustainability.

We believe that a robust and transparent corporate governance framework is vital to the sustainable success of HSBC. Strengthening our corporate governance framework to support the successful implementation of our Global Standards programme is a continuing focus for the Board.

Role of the Board and Committees

The strategy and risk appetite for HSBC is set by the Board, which delegates the day-to-day running of the business to the Group Management Board (GMB). Risk Management Meetings of the GMB are held in addition to regular GMB meetings. The key roles of the non-executive committees established by the Board are described in the chart below. The terms of reference of the principal non-executive Board committees are available at www.hsbc.com/boardcommittees.

Grup Komite Risiko

Group Risk Committee

Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi terkait permasalahan yang berhubungan dengan risiko tingkat tinggi dan tata kelola risiko.

Non-executive responsibility for oversight of, and advice to the Board on, high level risk-related matters and risk governance.

Grup Komite Audit

Group Audit Committee

Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi terkait permasalahan yang berhubungan dengan pelaporan keuangan dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.

Non-executive responsibility for oversight of, and advice to the Board on, matters relating to financial reporting and of internal controls over financial reporting.

Grup Komite Remunerasi

Group Remuneration Committee

Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengatur prinsip, parameter dan tata kelola kerangka kerja dari kebijakan remunerasi Grup dan remunerasi untuk eksekutif senior.

Non-executive responsibility for setting the overarching principles, parameters and governance framework of the Group's remuneration policy and the remuneration of senior executives.

Komite Nominasi

Nomination Committee

Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk memimpin proses penunjukkan Dewan Direksi dan untuk mengidentifikasi dan memilih, untuk disetujui oleh Dewan Direksi, penunjukkan kandidat sebagai Dewan Direksi.

Non-executive responsibility for leading the process for Board appointments and for identifying and nominating, for approval by the Board, candidates for appointment to the Board.

Grup Dewan Direksi Manajemen

Group Management Board

Komite Manajemen Eksekutif yang bertanggung jawab untuk mengelola dan melakukan operasional harian HSBC dibawah kewenangan langsung dari Dewan Direksi.

Executive management committee which is responsible for management and day-to-day running of HSBC under the direct authority of the Board.

Komite Kerentanan Sistem Keuangan

Financial System Vulnerabilities Committee

Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengawasi (i) pengendalian dan prosedur untuk mengidentifikasi bagian dimana HSBC dan sistem keuangannya yang lebih luas menjadi terekspos sebagai kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem dan (ii) kecukupan prosedur dan kebijakan HSBC untuk menjamin bahwa seluruh kewajiban terhadap regulator dan badan penegak hukum terpenuhi.

Non-executive responsibility for oversight of (i) controls and procedures to identify areas where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse, and (ii) HSBC policies and procedures sufficient to ensure the continuing obligations to regulatory and law enforcement agencies are met.

Komite Perilaku & Penilaian

Conduct & Values Committee

Non-eksekutif bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi untuk kebijakan HSBC, standar dan prosedur untuk memastikan bahwa Grup melakukan bisnis yang bertanggung jawab dan secara konsisten mematuhi Nilai HSBC.

Non-executive responsibility for oversight of, and advice to the Board on, HSBC policies, procedures and standards to ensure that the Group conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values.

Komite Pengawas Filantropi dan Investasi Masyarakat

Philanthropic and Community Investment Oversight Committee

Non-eksekutif bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan Filantropi dan investasi masyarakat dalam mendukung tujuan corporate sustainability Grup.

Non-executive responsibility for the oversight of HSBC's philanthropic and community investment activities in support of the Group's corporate sustainability objectives.

Komite Pimpinan Rapat

Chairman's Committee

Bertindak atas nama Dewan Direksi diantaranya rapat Dewan yang dijadwalkan untuk memfasilitasi bisnis yang tak terduga yang membutuhkan persetujuan mendesak Dewan.

Acts on behalf of the Board between scheduled Board meetings to facilitate ad hoc unforeseen business requiring urgent Board approval.

Group Management Board

Group Management Board

Rapat Manajemen Risiko

Risk Management Meeting

Memberikan arahan strategis dan pengawasan manajemen perusahaan atas semua risiko melalui kerangka tata kelola risiko yang kuat, dengan fokus khusus pada pendefinisian risk appetite dan memantau profil risiko, termasuk penilaian risiko saat ini dan risiko yang terjadi.
Merekomendasikan dan / atau menyetujui limit risiko utama, kebijakan dan metodologi untuk pengelolaan risiko.
Mengembangkan dan menerapkan Standar Global mencerminkan praktik terbaik untuk diterapkan di seluruh Grup.

*Provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks through a strong risk governance framework, with particular focus on defining risk appetite and monitoring the risk profile, including assessments of current and emerging risks.
Recommend and/or approve key risk limits, policies and methodologies for the management of risks.
Develop and implement Global Standards reflecting best practices for adoption across the Group.*

Global Businesses

Empat bisnis global kami yang *Retail Banking dan Wealth Management ('RBWM')*, *Commercial Banking ('CMB')*, *Global Banking and Markets ('GB&M')* and *Global Private Banking ('GPB')*. Kesemuanya bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan dan mengelola proposisi bisnisnya masing - masing secara konsisten di seluruh Grup, yang berfokus pada profitabilitas dan efisiensi. Mereka mengatur strateginya masing - masing dalam kisaran parameter strategi Grup dihubungkan dengan wilayah geografis; bertanggung jawab untuk mengeluarkan pedoman perencanaan mengenai kegiatan usahanya; bertanggung jawab atas kinerja laba ruginya; dan mengelola sumber daya manusianya.

Global businesses

Our four global businesses are Retail Banking and Wealth Management ('RBWM'), Commercial Banking ('CMB'), Global Banking and Markets ('GB&M') and Global Private Banking ('GPB'). They are responsible for developing, implementing and managing their business propositions consistently across the Group, focusing on profitability and efficiency. They set their strategies within the parameters of the Group strategy in liaison with the geographical regions; are responsible for issuing planning guidance regarding their businesses; are accountable for their profit and loss performance; and manage their headcount.

Bisnis global	RBWM	CMB	GB&M	GPB
Global businesses	RBWM	CMB	GB&M	GPB
Pengelolaan kewajiban <i>Liability driven</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito ; - Layanan akun <ul style="list-style-type: none"> - Deposits - Account services 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas <ul style="list-style-type: none"> - Deposits - Payments and Cash management 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas - Manajemen neraca <ul style="list-style-type: none"> - Deposits - Payments and Cash management - Balance sheet management 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Layanan akun <ul style="list-style-type: none"> - Deposits - Account services
Aset - Kredit <i>Asset - Credit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kredit dan pinjaman <ul style="list-style-type: none"> - Credit and lending 	<ul style="list-style-type: none"> - Credit and lending - International trade and receivables finance 	<ul style="list-style-type: none"> - Credit and lending - Asset and trade finance 	<ul style="list-style-type: none"> - Credit and lending
Pengelolaan Biaya dan lainnya <i>Fee driven and other</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan aset - Wealth solutions dan perencanaan keuangan - Perantara - Asuransi (distribusi; life manufacturing) <ul style="list-style-type: none"> - Asset management - Wealth solutions And financial planning - Broking6 	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial insurance and investments 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate finance7 - Markets8 - Securities services 	<ul style="list-style-type: none"> - Investment management9 - Financial advisory10 - Broking6 - Corporate finance (via GB&M)7 - Alternative investments11 - Trusts and estate planning

Retail Banking and Wealth Management

Produk dan layanan

RBWM menerima deposito dan memberikan layanan perbankan transaksional untuk memungkinkan nasabah untuk mengelola keuangan hariannya dan menabung untuk masa depan. Kami menawarkan fasilitas kredit untuk membantu nasabah dengan persyaratan pinjaman jangka pendek dan jangka panjang dan kami memberikan layanan konsultasi keuangan, pialang, asuransi dan investasi untuk membantu nasabah untuk mengelola dan melindungi masa depan keuangan mereka.

Kami mengembangkan produk yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan segmen nasabah tertentu termasuk berbagai layanan dan delivery channel yang berbeda.

RBWM menawarkan empat jenis layanan utama

HSBC Premier:

Kami menyediakan relationship manager khusus yang didedikasikan untuk nasabah dengan segmen menengah keatas dan keluarga besarnya, memberikan saran khusus maupun yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Nasabah dapat mengakses bantuan perjalanan darurat, telepon perbankan prioritas dan 'global view' secara online atas rekening *Premier* mereka di seluruh dunia.

HSBC Advance:

Kami menawarkan nasabah dengan segmen atas kami untuk mengendalikan keuangan harian mereka dan memberikan akses ke berbagai produk preferensial, tarif dan bentuk. *HSBC Advance* juga merupakan awal dari hubungan di mana kami memberikan dukungan kepada nasabah dan bimbingan untuk membantu mereka dalam mewujudkan ambisinya.

Wealth Solutions & Financial Planning:

Proses perencanaan keuangan dirancang untuk memenuhi kebutuhan nasabah individual untuk membantu nasabah kami untuk melindungi, mengembangkan dan mengelola kekayaan mereka. Kami menawarkan produk investasi dan asuransi kekayaan yang diproduksi oleh *Global Asset Management*, *Markets* dan *HSBC Insurance* dan oleh penyedia pihak ketiga terpilih.

Personal Banking

Kami menyediakan produk dan layanan dengan standar global namun disampaikan secara lokal,

Retail Banking and Wealth Management

Products and services

RBWM takes deposits and provides transactional banking services to enable customers to manage their day-to-day finances and save for the future. We offer credit facilities to assist them in their short or longer-term borrowing requirements and we provide financial advisory, broking, insurance and investment services to help them to manage and protect their financial futures.

We develop products designed to meet the needs of specific customer segments, which may include a range of different services and delivery channels.

RBWM offers four main types of Service:

HSBC Premier:

We provide a dedicated relationship manager to our mass affluent customers and their immediate families, offering specialist and tailored advice. Customers can access emergency travel assistance, priority telephone banking and an online 'global view' of their Premier accounts around the world.

HSBC Advance:

We offer our emerging affluent customers control over their day-to-day finances and access to a range of preferential products, rates and terms. *HSBC Advance* is also the start of a relationship where we give customers support and guidance to help them to realise their ambitions.

Wealth Solutions & Financial Planning:

A financial planning process designed around individual customer needs to help our clients to protect, grow and manage their wealth. We offer investment and wealth insurance products manufactured by *Global Asset Management*, *Markets* and *HSBC Insurance* and by selected third party providers.

Personal Banking:

We provide globally standardised but locally delivered, reliable, easy to understand, good-

dapat diandalkan, mudah dimengerti, bernilai baik dengan menggunakan *platform* produk global dan standar layanan global. RBWM memberikan layanan melalui empat saluran utama: kantor cabang, *self service terminals*, pusat layanan telepon dan digital (*internet dan mobile*).

Commercial Banking

Produk dan layanan CMB menyediakan berbagai layanan perbankan dan keuangan yang memungkinkan nasabah untuk mengelola dan mengembangkan bisnis mereka di dalam negeri dan internasional. Kami bertujuan untuk diakui sebagai bank dengan perdagangan dan bisnis internasional terkemuka dengan menghubungkan nasabah ke pangsa pasar dan dengan meningkatkan kerjasama dalam Grup, baik secara geografis maupun bisnis global. Model operasional global yang meningkatkan transparansi, memungkinkan konsistensi, meningkatkan efisiensi dan memastikan hasil yang tepat bagi nasabah kami.

Kredit dan Pinjaman:

Kami menawarkan berbagai pembiayaan dalam negeri dan luar negeri, termasuk cerukan, kartu perusahaan, pinjaman jangka panjang dan sindikasi, pembelian perusahaan, akuisisi dan pembiayaan proyek. Aset keuangan juga ditawarkan di negara-negara tertentu.

Global Trade and Receivable Finance:

Kami mendukung akses nasabah kepada arus perdagangan dunia dan memberikan pengalaman tak tertandingi dalam menghadapi tantangan perdagangan yang paling kompleks saat ini. Rangkaian lengkap produk dan layanan kami, *letters of credit, collections, guarantees, receivables finance, supply chain solutions, commodity and structured finance* dan distribusi risiko dapat dikombinasikan menjadi solusi global yang memudahkan bagi perusahaan untuk mengelola risiko, proses transaksi dan kegiatan dananya sepanjang siklus perdagangan.

Payment and Cash Management:

Kami secara strategis terletak di mana sebagian besar pembayaran di dunia dan arus modal berasal. Kami menyediakan layanan perbankan transaksi lokal, regional dan global termasuk pembayaran, collections, layanan akun, e-commerce dan pengelolaan likuiditas melalui e-enabled platform untuk memenuhi kebutuhan nasabah kami.

Asuransi dan Investasi:

Kami menawarkan bisnis dan perlindungan keuangan, asuransi perdagangan, kesejahteraan karyawan, manajemen kekayaan perusahaan dan berbagai produk asuransi risiko komersial lainnya di negara-negara tertentu.

value banking products and services using global product platforms and globally set service standards. RBWM delivers services through four principal channels: branches, self-service terminals, telephone service centres and digital (internet and mobile).

Commercial Banking

Products and services CMB provides a broad range of banking and financial services to enable customers to manage and grow their businesses domestically and internationally. We aim to be recognised as the leading international trade and business bank by connecting customers to markets and by enhancing collaboration within the Group, both geographically and between global businesses. A global operating model increases transparency, enables consistency, improves efficiency and ensures the right outcomes for our customers.

Credit and Lending:

We offer a broad range of domestic and cross-border financing, including overdrafts, corporate cards, term loans and syndicated, leveraged, acquisition and project finance. Asset finance is also offered in selected countries.

Global Trade and Receivables Finance:

We support customers' access to the world's trade flows and provide unrivalled experience in addressing today's most complex trade challenges. Our comprehensive suite of products and services, *letters of credit, collections, guarantees, receivables finance, supply chain solutions, commodity and structured finance and risk distribution*, can be combined into global solutions that make it easier for businesses to manage risk, process transactions and fund activities throughout the trade cycle.

Payments and Cash Management:

We are strategically located where most of the world's payments and capital flows originate. We provide local, regional and global transaction banking services including payments, collections, account services, e-commerce and liquidity management via e-enabled platforms to address the needs of our customers.

Insurance and Investments:

We offer business and financial protection, trade insurance, employee benefits, corporate wealth management and a variety of other commercial risk insurance products in selected countries.

Kolaborasi:

Waralaba CMB kami merupakan basis utama nasabah untuk produk dan layanan yang diberikan oleh GB & M, RBWM dan GPB, termasuk valuta asing, suku bunga, pasar modal dan jasa konsultasi, penggajian dan layanan rekening pribadi dan manajemen kekayaan dan layanan wealth transition. HSBC memimpin pengembangan renminbi sebagai mata uang perdagangan, dengan kemampuan renminbi di lebih dari 50 (lima puluh) pasar. Berbagai produk, layanan dan *delivery channel* kami disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan segmen nasabah tertentu.

Global Banking and Markets (GB&M)

Produk dan jasa GB & M memberikan layanan transaksi perbankan dan *wholesale capital markets* yang diselenggarakan untuk delapan jenis kegiatan usaha.

Produk dan jasa GB & M meliputi:

- Layanan *sales and trading* di pasar sekunder yang disediakan di pasar sekunder, yang meliputi empat bisnis yang diselenggarakan oleh golongan aset:
- *Credit and Rates sell*, memperdagangkan dan mendistribusikan surat berharga pendapatan tetap untuk nasabah termasuk korporasi, lembaga keuangan, penguasa, lembaga dan penerbit sektor publik. Mereka membantu nasabah dalam mengelola risiko melalui suku bunga dan kredit derivatif, dan memfasilitasi pembiayaan nasabah melalui perjanjian pembelian kembali ('repo').
- *Foreign Exchange* menyediakan produk spot dan derivatif untuk memenuhi tuntutan investasi dari lembaga investor, kebutuhan lindung nilai dari usaha kecil dan menengah ('UKM), perusahaan segmen pasar menengah ('MME) dan korporasi besar di GB & M dan CMB, dan kebutuhan nasabah RBWM dan GPB di cabang-cabang kami. Perdagangan valuta atas nama nasabah dengan lebih dari 90 (sembilan puluh) mata uang.
- *Equities* menyediakan layanan penjualan dan perdagangan untuk nasabah, termasuk akses pasar langsung dan pembiayaan dan solusi lindung nilai.
- *Capital Financing* menawarkan pembiayaan strategis dan layanan konsultasi berfokus pada struktur modal nasabah. Produk termasuk *debt and equity capital* yang berkembang di pasar primer, merger transformatif dan penasihat dan pelaksanaan akuisisi, dan pinjaman perusahaan dan solusi pembiayaan terstruktur khusus seperti pembelian perusahaan dan akuisisi keuangan, aset dan keuangan terstruktur, real estate, infrastruktur dan pembiayaan proyek, dan kredit ekspor.
- *Payments and Cash Management*

Collaboration:

Our CMB franchise represents a key client base for products and services provided by GB&M, RBWM and GPB, including foreign exchange, interest rate, capital markets and advisory services, payroll and personal accounts services and wealth management and wealth transition services. HSBC is leading the development of the renminbi as a trade currency, with renminbi capabilities in more than 50 markets. Our range of products, services and delivery channels is tailored to meet the needs of specific customer segments.

Global Banking and Markets (GB&M)

Products and services GB&M provides wholesale capital markets and transaction banking services organised across eight client-facing businesses.

GB&M products and services include :e:

- Sales and trading services in the secondary market are provided in Markets, which includes four businesses organised by asset class:
- Credit and Rates sell, trade and distribute fixed income securities to clients including corporates, financial institutions, sovereigns, agencies and public sector issuers. They assist clients in managing risk via interest rate and credit derivatives, and facilitate client financing via repurchase ('repo') agreements.
- Foreign Exchange provides spot and derivative products to meet the investment demands of institutional investors, the hedging needs of small and medium-sized enterprises ('SME's), middle-market enterprises ('MME's) and large corporates in GB&M and CMB, and the needs of RBWM and GPB customers in our branches. Foreign Exchange trades on behalf of clients in over 90 currencies.
- Equities provides sales and trading services for clients, including direct market access and financing and hedging solutions.
- Capital Financing offers strategic financing and advisory services focusing on a client's capital structure. Products include debt and equity capital raising in the primary market, transformative merger and acquisition advisory and execution, and corporate lending and specialised structured financing solutions such as leveraged and acquisition finance, asset and structured finance, real estate, infrastructure and project finance, and export credit.
- Payments and Cash Management helps

membantu nasabah untuk menggerakkan, mengontrol, mengakses dan menginvestasikan uang mereka. Produk termasuk penempatan deposito non ritel dan pembayaran internasional, regional dan domestik dan layanan *cash management*.

- *Securities Services* memberikan layanan penitipan/ custody dan kliring untuk nasabah korporasi dan kelembagaan dan *funds administration* untuk investor domestik dan luar negeri.
- *Global Trade and Receivables Finance* menyediakan layanan perdagangan atas nama nasabah GB & M untuk menunjang mereka sepanjang siklus perdagangan mereka.

Global Private Banking

Produk dan layanan menggambarkan pada kekuatan HSBC dan produk yang paling sesuai dari pasar, kami bekerja dengan nasabah kami untuk memberikan solusi untuk tumbuh, mengelola dan melestarikan kekayaan untuk hari ini dan untuk masa depan. Produk dan layanan kami meliputi *Private Banking*, Manajemen Investasi dan *Private Wealth Solutions*.

Produk dan layanan GPB meliputi:

Private Banking

Layanan terdiri dari deposit *multi currency* dan deposit fidusia, layanan rekening, dan kredit dan pinjaman khusus. GPB juga mengakses kemampuan universal banking HSBC untuk menawarkan produk dan layanan seperti kartu kredit, *internet banking* dan solusi perbankan korporasi dan investasi.

Manajemen Investasi

Terdiri dari layanan investasi tetap dan advisory dan broker di seluruh kelas aset. Layanan ini termasuk rangkaian lengkap instrumen investasi, manajemen portofolio, jasa sekuritas dan alternatif.

Private Wealth Solutions

Terdiri dari perencanaan perumahan dan *trust*, dirancang untuk melindungi kekayaan dan melestarikannya untuk generasi mendatang.

Pada saat ini, HSBC Indonesia tidak memiliki produk dan layanan *Global Private Banking*.

Karyawan

Berhasil meningkatkan suatu nilai luhur budaya kinerja tinggi di HSBC adalah sangat penting untuk menerapkan Standar Global berkelanjutan. Kami terus fokus untuk melekatkan Nilai HSBC dalam setiap keputusan dan interaksi antara rekan-rekan

clients move, control, access and invest their cash. Products include non-retail deposit taking and international, regional and domestic payments and cash management services.

- *Securities Services* provides custody and clearing services to corporate and institutional clients and funds administration to both domestic and cross-border investors.
- *Global Trade and Receivables Finance* provides trade services on behalf of GB&M clients to support them throughout their trade cycle.

Global Private Banking

Products and services Drawing on the strength of HSBC and the most suitable products from the marketplace, we work with our clients to provide solutions to grow, manage and preserve wealth for today and for the future. Our products and services include *Private Banking*, *Investment Management* and *Private Wealth Solutions*.

GPB products and services include:

Private Banking

Services comprise multicurrency and fiduciary deposits, account services, and credit and specialist lending. GPB also accesses HSBC's universal banking capabilities to offer products and services such as credit cards, internet banking and corporate and investment banking solutions.

Investment Management

Comprises advisory and discretionary investment services and brokerage across asset classes. This includes a complete range of investment vehicles, portfolio management, securities services and alternatives.

Private Wealth Solutions

Comprise trusts and estate planning, designed to protect wealth and preserve it for future generations.

Currently, HSBC Indonesia does not have the products and services of *Global Private Banking*.

Employees

Successfully enhancing a values-led high performance culture in HSBC is critical to implementing Global Standards sustainably. We continue to focus on embedding HSBC Values in

kerja dan dengan nasabah.

- Kami bertujuan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi masyarakat yang terbaik, dan kebijakan remunerasi kami mendukung upaya ini.
- Kami secara aktif mengelola perencanaan suksesi dengan mendefinisikan kemampuan yang kita butuhkan dan melengkapi ini dengan mengidentifikasi individu-individu berbakat dan memastikan mereka diberikan dengan karir dan pengembangan kesempatan yang tepat untuk memenuhi potensi mereka di HSBC.
- Kami memberikan pelatihan dan pengembangan kesempatan yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan teknis dan kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan karir mereka.
- Kami berkomitmen untuk budaya yang beragam dan inklusif yang mencerminkan basis nasabah kami.
- Kami menghimbau karyawan untuk terlibat dalam masyarakat setempat di mana mereka bekerja.

Pada akhir 2014 kami memiliki total tenaga kerja sejumlah 266.000 karyawan tetap dan paruh waktu dibandingkan dengan 263.000 karyawan pada akhir 2013 dan 270.000 karyawan pada akhir 2012.

Profil kepemimpinan

Pada tanggal Laporan ini, Manajemen Eksekutif HSBC terdiri dari empat Direktur Eksekutif, 11 (sebelas) *Group Managing Director* dan 60 (enam puluh) *Group General Manager*. Dari jumlah tersebut, 13 (tiga belas) (17%) adalah wanita. Tim kepemimpinan ini berada di 17 (tujuh belas) negara yang berbeda dan terdiri dari 13 (tiga belas) kebangsaan yang berbeda. 71% telah bekerja dengan HSBC selama lebih dari 10 tahun dan total lama bekerja rata-rata 20 tahun.

HSBC memiliki 13 (tiga belas) Direksi non-eksekutif.

Proposisi pekerjaan

Nilai HSBC

Pada tahun 2014, pendidikan akan Nilai HSBC terus diberikan untuk semua tingkatan karyawan melalui induksi dan program pelatihan lainnya yang mencakup teknis, manajemen dan kepemimpinan keterampilan yang relevan. Kami memerlukan standar perilaku yang tinggi dari semua karyawan, dan fokus kami pada nilai-nilai dan integritas yang berani terus ditanamkan pada setiap tingkatan dalam Grup. Misalnya, program induksi karyawan kami telah diperbaharui untuk lebih memperkuat integritas yang berani dan memenuhi kebutuhan nasabah kami. Juga, penilaian kepatuhan terhadap nilai-nilai

every decision and interaction between colleagues and with customers.

- We aim to attract, retain and motivate the very best people, and our remuneration policy supports this endeavour.
- We actively manage succession planning by defining the capabilities we need and complement this by identifying talented individuals and ensuring they are provided with appropriate career and development opportunities to fulfil their potential in HSBC.
- We provide training and development opportunities to enable employees to acquire the technical and leadership skills needed to enhance their careers.
- We are committed to a diverse and inclusive culture reflective of our customer base.
- We encourage employees to engage in the local communities in which they work.

At the end of 2014 we had a total workforce of 266,000 full-time and part-time employees compared with 263,000 at the end of 2013 and 270,000 at the end of 2012.

Profile of leadership

At the date of this Report, the Executive Management of HSBC consists of four Executive Directors, 11 Group Managing Directors and 60 Group General Managers. Of these, 13 (17%) are female. This leadership team is based in 17 different countries and comprises 13 different nationalities. 71% have served with HSBC for more than 10 years and the total average tenure is 20 years.

HSBC has 13 non-executive Directors.

Employment proposition

HSBC Values

In 2014, education on HSBC Values continued for all levels of employees through induction and other training programmes that covered relevant technical, management and leadership skills. We require a high behavioural standard from all our employees, and our focus on values and courageous integrity continues to be instilled at every level in the Group. For example, our employee induction programme has been refreshed to further reinforce courageous integrity and meeting the needs of our customers. Also, an assessment of adherence to our values and

dan perilaku yang mendukung telah diresmikan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja untuk seluruh karyawan. Pada tahun 2014, sejumlah 145.000 karyawan menerima nilai-nilai pelatihan bertambah dari sejumlah 135.000 karyawan pada tahun 2013. Pada tahun 2015, diharapkan 100.000 karyawan lagi akan menerima pelatihan ini. Beberapa karyawan telah keluar dari Grup karena melanggar Nilai – nilai HSBC.

Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan adalah penting jika bisnis dan operasional kami untuk lebih kuat dan makmur. Kami menggunakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan karyawan berbakat untuk memastikan kami memiliki pasokan yang kuat dari individu dengan kaliber tinggi dengan nilai-nilai, keterampilan dan pengalaman untuk posisi manajemen senior saat ini dan masa mendatang. Kami terus menggunakan pendekatan kami untuk pelatihan saat ini dan selalu dikaji dalam rangka meningkatkan kualitas kurikulum kami dan memastikan karyawan dilengkapi dengan keterampilan teknis dan kepemimpinan untuk beroperasi dalam suatu organisasi global. Kami standarisasi pelatihan kami untuk membantu karyawan memberikan pengalaman berkualitas tinggi secara konsisten bagi nasabah di semua pangsa pasar kami dan mendukung mitigasi risiko saat ini dan yang terjadi dan program Standar Global.

Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan yang kuat mengarah ke hasil komersial positif dan mendukung peningkatan kinerja bisnis, peningkatan kepuasan nasabah, produktivitas yang lebih tinggi, retensi bakat dan mengurangi absensi.

Kami menilai keterlibatan karyawan kami melalui *Survei Global People*, yang diadakan setiap tahun untuk tahun 2007 - 2011 dan dua tahun sekali setelahnya.

Survei terbaru, pada 2013, difokuskan untuk mendukung nilai-nilai luhur budaya kinerja tinggi dengan menilai jika karyawan yang terlibat dalam tujuan Grup dan merasa mampu memenuhi ambisi kami untuk menjadi bank internasional terkemuka di dunia. Keterlibatan karyawan kami terus menjadi positif apabila dibandingkan dengan patokan industri jasa keuangan dan sektor terbaik di kelasnya. Rata – rata keterlibatan karyawan secara keseluruhan pada 2013 adalah 68%, dimana empat persen di atas norma industri jasa keuangan dan delapan poin di bawah patokan terbaik di kelasnya. Skor dengan nilai tinggi tercatat di *risk awareness* (81% dan sembilan poin di atas patokan yang terbaik di kelasnya), kemampuan kepemimpinan (67%) dan menjalankan Nilai HSBC (77%). Pengembangan karyawan meningkat secara signifikan dari enam poin di bawah patokan terbaik di kelasnya pada tahun 2011 menjadi tiga poin di atas tahun 2013.

supporting behaviours has been formalised as part of our performance appraisal process for all employees. In 2014, some 145,000 employees received values training in addition to 135,000 employees in 2013. A further 100,000 employees are expected to receive this training in 2015. A number of employees left the Group for breaching our values.

Employee development

The development of employees is essential if our businesses and operations are to strengthen and prosper. We take a systematic approach to identifying, developing and deploying talented employees to ensure we have a robust supply of high calibre individuals with the values, skills and experience for current and future senior management positions. We keep our approach to training current and under constant review in order to improve the quality of our curricula and ensure employees are equipped with the technical and leadership skills to operate in a global organisation. We are standardising our training to help employees provide a consistently high quality experience for customers in all our markets and support the mitigation of current and emerging risks and the Global Standards programme.

Employee engagement

Strong employee engagement leads to positive commercial outcomes and underpins improved business performance, increased customer satisfaction, higher productivity, talent retention and reduced absenteeism.

We assess our employees' engagement through our Global People Surveys, which were held annually from 2007 to 2011 and biennially thereafter.

The latest Survey, in 2013, focused on supporting a values-led high performance culture by assessing if our employees were engaged in the Group's purpose and felt able to deliver on our ambition to become the world's leading international bank. Our employees' engagement continues to be positive when compared with the financial services industry and sector best-in-class benchmark. The overall engagement score in 2013 was 68%, which was four percentage points ahead of the financial services industry norm and eight points behind the best-in-class benchmark. Strong scores were registered in risk awareness (81% and nine points above best-in-class benchmark), leadership capability (67%) and living the HSBC Values (77%). Employee development significantly improved from six points below best-in-class in 2011 to three points above in 2013.

Aspek yang membutuhkan termasuk kebanggaan dan advokasi, dimana 12 poin dan 13 poin, masing-masing di bawah norma terbaik dikelasnya dan telah turun tingkat pada 2011. Survei *Global People* berikutnya akan dilakukan pada tahun 2015. HSBC juga melakukan survei rutin, *Snapshot*, yang dikirim ke seperempat dari total jumlah karyawan setiap tiga bulan. Wawasan dari *Snapshot* memberikan indikasi tepat waktu sentimen karyawan terhadap organisasi, termasuk penanda keterlibatan. Pada akhir September 2014, tanggapan yang menguntungkan untuk pertanyaan yang dipilih adalah: dukungan untuk strategi HSBC, 81%; berniat untuk tetap bekerja di HSBC dalam waktu tiga tahun, 74%; bangga bekerja untuk HSBC, 79%; dan kesediaan untuk merekomendasikan HSBC untuk profesional senior lainnya sebagai tempat yang baik untuk memajukan karir mereka, 68%. Aspek perhatian lebih termasuk membantu karyawan melihat efek positif dari prioritas strategis HSBC, 62%.

Perencanaan Suksesi

Perencanaan strategi bakat kami bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat berkualitas tinggi yang tersedia untuk mengisi posisi-posisi kunci dan memenuhi kebutuhan bisnis di semua bidang Grup. Kami langsung menyelaraskan perencanaan suksesi dengan manajemen bakat, pengembangan individu dan perencanaan karir. Rencana suksesi mendefinisikan jumlah, distribusi, jenis peran dan kemampuan yang dibutuhkan oleh HSBC, dan individu-individu berbakat yang kemudian disesuaikan dengan peran ini. Pendekatan ini pada gilirannya mendefinisikan jalur karir dan pengembangan rencana individu.

Pada tahun 2014, kami menilai 104 karyawan senior dengan potensi untuk menjadi pemimpin dan ditentukan kebutuhan pengembangan karir mereka. Potensi penerus harus menunjukkan pemahaman tentang Standar Global dan contoh Nilai HSBC. Strategi bakat kami mendukung aspirasi kami di pasar negara berkembang, di mana pada tahun 2014 representasi yang didefinisikan sebagai bakat adalah 34%. Kami terus memantau warga setempat diidentifikasi sebagai penerus jangka pendek dan jangka menengah untuk peran kepemimpinan kunci sehingga dapat meningkatkan proporsi warga lokal di manajemen senior dalam jangka menengah.

Keanekaragaman dan inklusi

HSBC berkomitmen atas budaya keberagaman dan inklusif di mana karyawan berkeyakinan bahwa pandangan mereka diperhatikan, kekhawatiran mereka diperhatikan, mereka bekerja dalam lingkungan di mana prasangka, diskriminasi dan pelecehan atas hal apapun (termasuk jenis kelamin, usia, etnis, agama, seksualitas dan penyandang disabilitas) tidak ditoleransi, dan kemajuan adalah berdasarkan prestasi.

Keragaman kami membantu kami menunjang

Aspects that required attention included pride and advocacy, which were 12 and 13 points, respectively, below best in class norms and had fallen from 2011 levels. The next *Global People Survey* will be conducted in 2015. HSBC also conducts a regular survey, *Snapshot*, which is sent to one quarter of our employees every three months. Insights from *Snapshot* provide a timely indication of employee sentiment towards the organisation, including signifiers of engagement. As at the end of September 2014, the favourable responses to selected questions were: support for HSBC's strategy, 81%; intend to still be working at HSBC in three years' time, 74%; pride in working for HSBC, 79%; and willingness to recommend HSBC to other senior professionals as a great place to further their career, 68%. Aspects for further attention include helping employees see the positive effects of HSBC's strategic priorities, 62%.

Succession planning

Our talent strategy aims to ensure that high-quality candidates are available to fill key positions and meet business needs across all areas of the Group. We directly align succession planning with talent management, individual development and career planning. The succession plan defines the number, distribution, types of roles and capabilities needed by HSBC, and talented individuals are then aligned to these roles. This approach in turn defines the individual's career path and development plan.

In 2014, we assessed 104 senior employees with the potential to become leaders and determined their career development needs. Potential successors must demonstrate an understanding of our Global Standards and exemplify HSBC Values. Our talent strategy supports our aspirations in emerging markets, where in 2014 the representation of those defined as talent was 34%. We closely monitor local nationals identified as short-term and medium-term successors to key leadership roles so as to improve the proportion of local nationals in senior management over the medium term.

Diversity and inclusion

HSBC is committed to a diverse and inclusive culture where employees can be confident their views are encouraged, their concerns are attended to, they work in an environment where bias, discrimination and harassment on any matter (including gender, age, ethnicity, religion, sexuality and disability) are not tolerated, and advancement is based on merit.

Our diversity helps us support our increasingly

bertambahnya basis nasabah kami yang beragam dan memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan persediaan pasokan yang terjamin atas karyawan yang terampil dan berkomitmen.

Pengawasan agenda keragaman dan inklusi merupakan tanggung jawab dari eksekutif senior di *Group Diversity Committee*, dilengkapi dengan sejumlah karyawan anak perusahaan/ *Diversity Committee*. Kami memiliki lebih dari 55 (lima puluh lima) grup jaringan karyawan yang mewakili jenis kelamin, etnis, usia, seksualitas, disabilitas, agama, budaya, orang tua yang bekerja, relawan kesehatan dan masyarakat. Grup ini berperan dalam menunjang budaya inklusif dan memelihara komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan.

Unconscious bias

Hal ini diakui bahwa perilaku sosial dapat didorong oleh stereotip yang berjalan secara otomatis dan oleh karena itu tanpa disadari. Stereotip ini dapat menyebabkan lingkungan yang kurang inklusif. Kami menangani ini dengan memasukkan perilaku inklusif dalam proses dan terus memberikan pelatihan terkait *Unconscious Bias* untuk 8.700 manajer dan 18.500 karyawan pada tahun 2014 (8.300 manajer dan 50.000 karyawan pada tahun 2013).

Pada 2015, prioritas keragaman dan inklusi kami akan terus mengatasi *unconscious bias*/ketidakseimbangan yang tidak disadari melalui pendidikan yang ditargetkan, mendorong pengembangan karir beragam bakat dengan penekanan lanjutan terkait gender dan warga lokal dan memperluas inklusi untuk mencakup aspek yang lebih luas dari keanekaragaman, misalnya, orientasi seksual, etnis dan disabilitas. Kami terus meningkatkan pendekatan bebas bias untuk manajemen kinerja dan meningkatkan daftar calon karyawan internal dan eksternal, yang menghubungkan dan memanfaatkan jaringan sumber daya karyawan Grup kami secara global dan mempertahankan tata kelola kerangka kerja global yang konsisten dan sponsor untuk menunjang budaya yang beragam dan inklusif di seluruh Grup.

Kesehatan, kesejahteraan dan keselamatan

Kami menganggap fisik dan psikologis kesehatan, kesejahteraan dan keamanan masyarakat kita adalah hal yang paling penting. Kami baru-baru ini memperkenalkan kerangka kerja kesehatan kerja global yang membutuhkan manajemen yang proaktif atas kesejahteraan karyawan dan mendorong berbagi praktik terbaik di seluruh Grup. Antara Agustus 2012 dan pada akhir 2014, 96% dari karyawan HSBC ditugaskan untuk mengikuti pelatihan kesehatan dan keselamatan kami setiap dua tahunan secara online.

Kami menjalankan sejumlah program bantuan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Konselor profesional terampil yang tersedia di

diverse customer base and acquire, develop and retain a secure supply of skilled and committed employees.

Oversight of our diversity and inclusion agenda resides with senior executives on the Group Diversity Committee, complemented by a number of subsidiary People/Diversity Committees. We have over 55 employee network groups representing gender, ethnicity, age, sexuality, disability, religion, culture, working parents, health and community volunteering. These groups are instrumental in driving an inclusive culture and maintaining effective dialogue between management and employees.

Unconscious bias

It is recognised that social behaviour may be driven by stereotypes that operate automatically and therefore unconsciously. These stereotypes can lead to a less inclusive environment. We are addressing this by incorporating inclusive behaviours in our processes and continue to deliver 'unconscious bias' training to 8,700 managers and 18,500 employees in 2014 (8,300 managers and 50,000 employees in 2013).

In 2015, our diversity and inclusion priorities will continue to address unconscious bias through targeted education, encourage the career development of diverse talent with a continued emphasis on gender and local nationals and extend inclusion to cover wider aspects of diversity, for example, sexual orientation, ethnicity and disability. We continue to enhance a bias-free approach to performance management and improve internal and external candidate lists, connecting and utilising our Employee Resource Network Groups globally and maintaining a consistent global framework of governance and sponsorship to drive a diverse and inclusive culture throughout the Group.

Health, welfare and safety

We regard the physical and psychological health, welfare and safety of our people as being of the utmost importance. We recently introduced a global occupational health framework which requires the proactive management of employee welfare and encourages the sharing of best practice across the Group. Between August 2012 and the end of 2014, 96% of assigned HSBC employees carried out our bi-annual online health and safety training.

We run a number of employee assistance programmes tailored to local requirements. Skilled professional counsellors are available on free

saluran telepon gratis 24 jam sehari dan tujuh hari seminggu untuk membantu karyawan mengelola masalah pribadi atau yang berhubungan dengan pekerjaan yang membuat stres dan mempengaruhi pekerjaan mereka. Konseling tatap muka secara gratis juga diberikan, seperti dukungan untuk mitra dan bawahannya. Program tersebut diberikan di Inggris, Hong Kong, Amerika Utara dan India.

Whistleblowing

HSBC menjalankan garis *Compliance Disclosure line* secara global (melalui telepon dan email) yang tersedia yang memungkinkan karyawan untuk membuat pengungkapan ketika saluran normal untuk mengungkapkan keluhan atau masalah tidak tersedia atau tidak memadai.

Compliance Disclosure line tersedia untuk menampung kekhawatiran karyawan pada sejumlah hal, termasuk pelanggaran hukum atau peraturan, dugaan suap dan korupsi, kegagalan untuk mematuhi kebijakan Grup, kecurigaan pencucian uang, pelanggaran pengendalian internal dan kecurangan atau kesalahan yang disengaja dalam catatan keuangan dari setiap perusahaan Grup. Peraturan Global bertanggung jawab untuk menjalankan *Compliance disclosure line* dan penanganan kasus pengungkapan. Kasus ditinjau dan dirujuk untuk pemeriksaan yang tepat. Kasus *whistleblowing* juga dapat diungkapkan langsung dengan para eksekutif senior, manajer lini, departemen Sumber Daya Manusia dan departemen *Security and Fraud*.

Jalur *whistleblowing* tambahan telah dibentuk di beberapa negara, yang dijalankan oleh departemen *Security and Fraud*, Human Resources and Regulatory Compliance. Pengungkapan dilakukan pada jalur *whistleblowing* lokal dieskalasi ke *Global Regulatory Compliance* atau *Global Financial Crime Compliance*. *Global Regulatory Compliance* juga memonitor alamat email eksternal untuk keluhan mengenai kontrol keuangan akuntansi dan internal, atau masalah audit (accountingdisclosures@hsbc.com diamati langsung oleh Hubungan Investor dan Tata Kelola pada www.hsbc.com). Apabila diperlukan, kasus yang diterima dieskalasi ke *the Group Chief Accounting Officer, Group Finance Director or Group Chief Executive*.

Kebijakan dan prosedur HSBC untuk menampung dan merespon pengungkapan *whistleblowing* yang berkaitan dengan masalah akuntansi atau audit diawasi oleh Komite Audit Grup. Untuk semua yang berkaitan dengan pengungkapan *whistleblowing* lainnya diawasi oleh *Conduct & Values Committee*.

Pengungkapan dan tindakan yang dilakukan dilaporkan secara berkala kepada *Conduct & Values Committee, Group Audit Committee and the Financial System Vulnerabilities Committee* dalam hal-hal yang berkaitan dengan kepatuhan kejahatan keuangan.

phone lines 24 hours a day and seven days a week to help employees manage personal or work-related problems that create stress and affect their work. Free face-to-face counselling is also provided, as is support for partners and dependents. Programmes are offered in the UK, Hong Kong, North America and India.

Whistleblowing

HSBC operates a global Compliance disclosure line (telephone and email) which is available to allow employees to make disclosures when the normal channels for airing grievances or concerns are unavailable or inappropriate.

The Compliance disclosure line is available to capture employee concerns on a number of matters, including breaches of law or regulation, allegations of bribery and corruption, failure to comply with Group policies, suspicions of money laundering, breaches of internal controls and fraud or deliberate error in the financial records of any Group company. Global Regulatory Compliance is responsible for the operation of the Compliance disclosure line and the handling of disclosure cases. Cases are reviewed and referred for appropriate investigation. Whistleblowing cases may also be raised directly with senior executives, line managers, Human Resources and Security and Fraud.

Additional local whistleblowing lines are in place in several countries, operated by Security and Fraud, Human Resources and Regulatory Compliance. Disclosures made on the local whistleblowing lines are escalated to Global Regulatory Compliance or Financial Crime Compliance. Global Regulatory Compliance also monitors an external email address for complaints regarding accounting and internal financial controls or auditing matters (accountingdisclosures@hsbc.com highlighted under Investor Relations and Governance on www.hsbc.com). Cases received are escalated to the Group Chief Accounting Officer, Group Finance Director or Group Chief Executive as appropriate.

HSBC's policies and procedures for capturing and responding to whistleblowing disclosures relating to accounting or auditing matters are overseen by the Group Audit Committee. Those relating to other whistleblowing disclosures are overseen by the Conduct & Values Committee.

Disclosures and actions taken are reported on a periodic basis to the Conduct & Values Committee, Group Audit Committee and the Financial System Vulnerabilities Committee in respect of matters relating to financial crime compliance.

Paparan Risiko

Semua kegiatan kami melibatkan, untuk berbagai tingkat, pengukuran, evaluasi, penerimaan dan pengelolaan risiko atau kombinasi risiko.

Sebagai penyedia jasa keuangan dan perbankan, kami secara aktif mengelola risiko sebagai bagian inti dari kegiatan harian kami. Kami mempekerjakan kerangka manajemen risiko di semua tingkatan organisasi, didukung oleh budaya risiko yang kuat dan diperkuat oleh Nilai HSBC dan Standar Global kami. Hal ini untuk memastikan bahwa profil risiko kami tetap konservatif dan sejalan dengan risk appetite, yang menggambarkan jenis dan kuantum risiko yang akan kami terima dalam mencapai tujuan strategis kami.

Risiko dan prioritas strategis kami

Tiga prioritas strategis Grup tercermin dalam manajemen risiko kami.

Menumbuhkan bisnis dan dividen

- kami memastikan risiko dipelihara pada tingkat yang sesuai dan dapat diterima sekaligus menciptakan nilai dan menghasilkan keuntungan.

Menerapkan Standar Global

- Kami sedang melakukan perubahan atas bagaimana kita mendeteksi, mencegah dan melindungi terhadap kejahatan keuangan melalui penerapan Standar Global, yang mengatur bagaimana kita melakukan bisnis dan dengan siapa.

Merampingkan proses dan prosedur

- Program disposal kami telah membuat HSBC lebih mudah untuk mengelola dan mengendalikan. Dengan berfokus pada perampingan proses dan prosedur, kami telah mengurangi kerumitan dan kompleksitas HSBC dalam beroperasi, menciptakan kapasitas untuk tumbuh.

Risk Overview

All our activities involve, to varying degrees, the measurement, evaluation, acceptance and management of risk or combinations of risks.

As a provider of banking and financial services, we actively manage risk as a core part of our day-to-day activities. We employ a risk management framework at all levels of the organisation, underpinned by a strong risk culture and reinforced by HSBC Values and our Global Standards. It ensures that our risk profile remains conservative and aligned to our risk appetite, which describes the type and quantum of risk we are willing to accept in achieving our strategic objectives.

Risk and our strategic priorities

The Group's three strategic priorities are reflected in our management of risk.

Grow the business and dividends

- we ensure risk is maintained at an acceptable and appropriate level while creating value and generating profits.

Implement Global Standards

- we are transforming how we detect, deter and protect against financial crime through the deployment of Global Standards, which govern how we do business and with whom.

Streamline processes and procedures

- our disposal programme has made HSBC easier to manage and control. By focusing on streamlining our processes and procedures, we are making HSBC less complex and complicated to operate, creating capacity for growth.

HSBC

HSBC

Lainnya
(termasuk Holding
Company)

Other
(including Holding
Company)

Bisnis global	RBWM	CMB	GB&M	GPB																																					
Global business	RBWM	CMB	GB&M	GPB																																					
Aktivitas bisnis Business activities	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Layanan akun - Kredit dan pinjaman - Manajemen aset - <i>Wealth solutions</i> dan perencanaan keuangan - Perantara - Asuransi (distribusi; <i>life manufacturing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas - Kredit dan pinjaman - Perdagangan internasional dan pembiayaan piutang - Asuransi komersial dan investasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas - Manajemen neraca - Kredit dan pinjaman - Aset dan pembiayaan perdagangan korporasi - <i>Markets</i> - Layanan sekuritas 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Layanan akun - Kredit dan pinjaman - Manajemen investasi - Penasehat keuangan - Perantara - Pembiayaan Korporasi (via GB&M) - Investasi alternatif - <i>Trusts and estate planning</i> 	- HSBC holding company and central operations																																				
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Accounts services</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Asset management</i> - <i>Wealth solutions and financial planning</i> - <i>Broking</i> - <i>Insurance (distribution; life manufacturing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Payments and Cash management</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>International trade and receivables finance</i> - <i>Commercial insurance and investments</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Payments and cash management</i> - <i>Balance sheet management</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Asset and trade finance</i> - <i>Corporate finance</i> - <i>Markets</i> - <i>Securities services</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Account services</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Investment management</i> - <i>Financial advisory</i> - <i>Broking</i> - <i>Corporate finance (via GB&M)</i> - <i>Alternative investments</i> - <i>Trusts and estate Planning</i> 																																					
Neraca Balance sheet	<table border="0"> <tr><td>- Assets</td><td>US\$bn</td><td>499</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td></td><td>581</td></tr> </table>	- Assets	US\$bn	499	- Customer Accounts		581	<table border="0"> <tr><td>- Assets</td><td>US\$bn</td><td>373</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td></td><td>364</td></tr> </table>	- Assets	US\$bn	373	- Customer Accounts		364	<table border="0"> <tr><td>- Assets</td><td>US\$bn</td><td>1,840</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td></td><td>319</td></tr> </table>	- Assets	US\$bn	1,840	- Customer Accounts		319	<table border="0"> <tr><td>- Assets</td><td>US\$bn</td><td>88</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td></td><td>85</td></tr> </table>	- Assets	US\$bn	88	- Customer Accounts		85	<table border="0"> <tr><td>- Assets</td><td>US\$bn</td><td>165</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td></td><td>1</td></tr> </table>	- Assets	US\$bn	165	- Customer Accounts		1						
- Assets	US\$bn	499																																							
- Customer Accounts		581																																							
- Assets	US\$bn	373																																							
- Customer Accounts		364																																							
- Assets	US\$bn	1,840																																							
- Customer Accounts		319																																							
- Assets	US\$bn	88																																							
- Customer Accounts		85																																							
- Assets	US\$bn	165																																							
- Customer Accounts		1																																							
ATMR RWA	<table border="0"> <tr><td>- Credit risk</td><td>US\$bn</td><td>168</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td></td><td>37</td></tr> </table>	- Credit risk	US\$bn	168	- Operational risk		37	<table border="0"> <tr><td>- Risiko Kredit</td><td>US\$bn</td><td>399</td></tr> <tr><td>- Risiko Operasional</td><td></td><td>33</td></tr> </table>	- Risiko Kredit	US\$bn	399	- Risiko Operasional		33	<table border="0"> <tr><td>- Risiko Kredit</td><td>US\$bn</td><td>326</td></tr> <tr><td>- Risiko kredit Counterparty</td><td></td><td>90</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td></td><td>44</td></tr> <tr><td>- Market risk</td><td></td><td>56</td></tr> </table>	- Risiko Kredit	US\$bn	326	- Risiko kredit Counterparty		90	- Operational risk		44	- Market risk		56	<table border="0"> <tr><td>- Credit risk</td><td>US\$bn</td><td>17</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td></td><td>4</td></tr> </table>	- Credit risk	US\$bn	17	- Operational risk		4	<table border="0"> <tr><td>- Credit risk</td><td>US\$bn</td><td>45</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td></td><td>-</td></tr> </table>	- Credit risk	US\$bn	45	- Operational risk		-
- Credit risk	US\$bn	168																																							
- Operational risk		37																																							
- Risiko Kredit	US\$bn	399																																							
- Risiko Operasional		33																																							
- Risiko Kredit	US\$bn	326																																							
- Risiko kredit Counterparty		90																																							
- Operational risk		44																																							
- Market risk		56																																							
- Credit risk	US\$bn	17																																							
- Operational risk		4																																							
- Credit risk	US\$bn	45																																							
- Operational risk		-																																							
Profil Risiko Risk Profile	Risiko Pendanaan dan Likuiditas, Risiko Pensiun, Risiko Fiduciari, Risiko Reputasi, Risiko Kepatuhan, Risiko Sustainabilitas, Risiko Asuransi. <i>Liquidity and funding risk, Pension risk, Fiduciary risk, Reputational risk, Compliance risk, Sustainability risk and Insurance risk.</i>																																								

Risiko saat ini dan Risiko di masa mendatang/ Top and emerging risks

Mengidentifikasi dan memonitor risiko saat ini dan risiko yang terjadi di masa mendatang merupakan bagian integral dari pendekatan kami untuk manajemen risiko.

Kami mendefinisikan 'risiko tinggi' sebagai risiko yang terjadi saat ini di setiap kategori risiko, bisnis global atau regional kami dan memiliki potensi dengan dampak material pada hasil keuangan kami atau reputasi kami atau model bisnis jangka panjang kami yang berkelanjutan dan dapat membentuk dan mengkristal dalam kisaran horizon waktu satu tahun. Kami mempertimbangkan 'emerging risk' menjadi satu risiko dengan risiko yang memiliki potensi

Top and emerging risks

Identifying and monitoring top and emerging risks are integral to our approach to risk management.

We define a 'top risk' as being a current, emerged risk which has arisen across any of our risk categories, global businesses or regions and has the potential to have a material impact on our financial results or our reputation and the sustainability of our long-term business model, and which may form and crystallise within a one-year time horizon. We consider an 'emerging risk' to be one with potentially significant but uncertain

signifikan namun dengan hasil yang tidak pasti yang dapat membentuk dan mengkristal lebih dari setahun, dalam hal risiko tersebut memiliki dampak yang material terhadap kemampuan kami untuk mencapai strategi jangka panjang kami.

Kerangka kerja *top and emerging risk* kami memungkinkan kami untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko saat ini dan masa yang akan datang untuk memastikan risk appetite kami tetap memadai. Penilaian berkelanjutan atas *top and emerging risk* kami diinformasikan oleh rangkaian lengkap dari faktor risiko yang dapat mengakibatkan dilakukannya revisi terhadap *risk appetite* kami.

Selama tahun 2014, manajemen senior memberikan perhatian khusus pada sejumlah *top and emerging risks*.

Kami membuat beberapa perubahan atas *top and emerging risks* kami selama tahun 2014 untuk mencerminkan penilaian kami atas dampaknya pada HSBC. Risiko ekonomi makro yang terjadi dari perlambatan *emerging market* digantikan oleh *outlook* ekonomi dan intervensi pemerintah sebagai negara maju menunjukkan tanda-tanda *stress* pada paruh kedua 2014. Manajemen risiko pihak ketiga diidentifikasi sebagai risiko yang terjadi akibat risiko terkait dengan penggunaan penyedia layanan pihak ketiga, yang mungkin kurang transparan dan lebih sulit untuk dikelola atau terpengaruh. Sementara *'People Risk'* melekat dalam sejumlah *top and emerging risks* kami, kini telah diungkapkan sebagai risiko sendiri, karena risiko di daerah ini terus meningkat.

Ketika *top and emerging risks* di bawah ini mengakibatkan melebihi dari *risk appetite* kami, atau memiliki potensi untuk melebihi *risk appetite* kami, kami telah melakukan langkah-langkah untuk menanggulangnya, termasuk mengurangi eksposur kami terhadap area yang mengalami tekanan.

Mengingat dampak dari Grup yang *melanggar US Deferred Prosecution Agreement ('US DPA')*, / Perjanjian Penangguhan Penuntutan Amerika Serikat, perhatian manajemen senior yang serius ditujukan kepada pelacakan dan pemantauan kepatuhan kami terhadap persyaratan dan perbaikan kebijakan, proses dan kontrol untuk membantu meminimalkan risiko pelanggaran .

Bagaimana kita mengelola risiko

Mengelola risiko secara efektif merupakan hal mendasar untuk pencapaian prioritas strategis kami. Kerangka kerja manajemen risiko perusahaan-kami mendorong pemantauan yang terus menerus terhadap lingkungan risiko dan evaluasi terpadu terhadap risiko dan interaksinya. Hal Ini juga menjamin bahwa kami memiliki pendekatan yang kuat dan konsisten untuk mengelola risiko di semua tingkatan organisasi dan di semua jenis risiko.

Kerangka kerja ini didukung oleh budaya risiko yang

outcomes which may form and crystallise beyond a year, in the event of which it could have a material effect on our ability to achieve our long-term strategy.

Our top and emerging risk framework enables us to identify and manage current and forward-looking risks to ensure our risk appetite remains appropriate. The ongoing assessment of our top and emerging risks is informed by a comprehensive suite of risk factors which may result in our risk appetite being revised.

During 2014, senior management paid particular attention to a number of top and emerging risks.

We made a number of changes to our top and emerging risks during 2014 to reflect our assessment of their effect on HSBC. 'Macroeconomic risks arising from an emerging market slowdown' was replaced by 'Economic outlook and government intervention' as developed economies demonstrated signs of stress in the second half of 2014. 'Third party risk management' was identified as an emerging risk due to the risks associated with the use of third-party service providers, which may be less transparent and more challenging to manage or influence. While 'People risk' is inherent within a number of our top and emerging risks, it has now been disclosed as a standalone risk, as the risks in this area continue to heighten.

When the top and emerging risks listed below resulted in our risk appetite being exceeded, or had the potential to exceed our risk appetite, we took steps to mitigate them, including reducing our exposure to areas of stress.

Given the impact on the Group of breaching the US Deferred Prosecution Agreement ('US DPA'), significant senior management attention was given to tracking and monitoring our compliance with its requirements and improving policies, processes and controls to help minimise the risk of a breach.

How we manage risk

Managing risk effectively is fundamental to the delivery of our strategic priorities. Our enterprise-wide risk management framework fosters the continuous monitoring of the risk environment and an integrated evaluation of risks and their interactions. It also ensures that we have a robust and consistent approach to risk management at all levels of the organisation and across all risk types.

This framework is underpinned by a strong risk

kuat, yang berperan dalam menyelaraskan perilaku individu dengan sikap Grup untuk mengasumsikan dan mengelola risiko dan memastikan bahwa profil risiko kita tetap sejalan dengan risk appetite dan strategi kami. Hal ini diperkuat oleh Nilai HSBC dan Standar Global kami.

Risiko yang diambil/ *Risk appetite*

Risk appetite statement Group ('RAS') merupakan komponen kunci dalam pengelolaan risiko. Ini menggambarkan jenis dan kuantum risiko yang bersedia kita terima dalam mencapai tujuan strategis jangka menengah dan panjang kami. RAS disetujui oleh Dewan Direksi atas saran dari *Group Risk Committee*. *Risk appetite* kami dibentuk dan dipantau melalui kerangka kerja *risk appetite* Grup, yang memberikan pendekatan global yang konsisten dan terstruktur dengan manajemen, pengukuran dan pengendalian risiko sesuai dengan prinsip risiko utama kami. Kerangka kerja tersebut menguraikan proses, kebijakan, metrik dan lembaga tata kelola dan bagaimana mengatasi risiko sebagai bagian dari kegiatan bisnis dan manajemen risiko harian.

RAS memandu proses perencanaan tahunan dengan mendefinisikan profil risiko masa mendatang yang diinginkan oleh Grup dalam mencapai tujuan strategis kami dan memegang peran penting dalam proses enam filter kami. Risk appetite kami dimungkinkan untuk direvisi dalam menanggapi penilaian kami risiko atas top and emerging risks yang telah kami identifikasi. Metrik kuantitatif dan kualitatif yang diterapkan untuk beberapa kategori utama termasuk laporan, modal, likuiditas dan pendanaan, sekuritisasi, biaya risiko dan pinjaman antar Grup, kategori risiko seperti risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, diversifikasi risiko dan konsentrasi, dan kepatuhan kejahatan keuangan. Pengukuran ini setiap tahun dikaji ulang agar relevansinya terus berlangsung. Pengukuran terhadap metrik:

- panduan kegiatan usaha yang mendasari, memastikan hal tersebut sejalan dengan risk appetite statements;
- Memungkinkan asumsi utama yang mendasari untuk dipantau dan, jika perlu, disesuaikan melalui siklus perencanaan bisnis berikutnya;
- Memungkinkan keputusan bisnis yang diperlukan untuk mengurangi risiko yang akan segera diidentifikasi; dan
- menginformasikan remunerasi risiko yang disesuaikan. Risk appetite melekat dalam keputusan manajemen risiko harian melalui penggunaan toleransi risiko dan batasan untuk jenis risiko material. Hal ini memastikan bahwa profil risiko kami tetap selaras dengan risk appetite, risiko yang seimbang dan keuntungan kami. Bisnis global dan wilayah geografis diperlukan untuk menyelaraskan risk appetite statementsnya dengan RAS Grup.

culture, which is instrumental in aligning the behaviours of individuals with the Group's attitude to assuming and managing risk and ensuring that our risk profile remains in line with our risk appetite and strategy. It is reinforced by the HSBC Values and our Global Standards.

Risk appetite

The Group's risk appetite statement ('RAS') is a key component in the management of risk. It describes the types and quantum of risks that we are willing to accept in achieving our medium and long-term strategic objectives. The RAS is approved by the Board on the advice of the Group Risk Committee. Our risk appetite is established and monitored via the Group risk appetite framework, which provides a globally consistent and structured approach to the management, measurement and control of risk in accordance with our core risk principles. The framework outlines the processes, policies, metrics and governance bodies and how to address risk appetite as part of day-to-day business and risk management activities.

The RAS guides the annual planning process by defining the desired forward-looking risk profile of the Group in achieving our strategic objectives and plays an important role in our six filters process. Our risk appetite may be revised in response to our assessment of the top and emerging risks we have identified. Quantitative and qualitative metrics are assigned to a number of key categories including returns, capital, liquidity and funding, securitisations, cost of risk and intra-Group lending, risk categories such as credit, market and operational risk, risk diversification and concentration, and financial crime compliance. These measures are reviewed annually for continued relevance. Measurement against the metrics:

- guides underlying business activity, ensuring it is aligned to risk appetite statements;
- enables the key underlying assumptions to be monitored and, where necessary, adjusted through subsequent business planning cycles;
- allows the business decisions needed to mitigate risk to be promptly identified; and
- informs risk-adjusted remuneration. Risk appetite is embedded in day-to-day risk management decisions through the use of risk tolerances and limits for material risk types. This ensures that our risk profile remains aligned with our risk appetite, balancing risk and returns. Global businesses and geographical regions are required to align their risk appetite statements with the Group's.

Prioritas Strategis

Kami sebelumnya telah menetapkan tiga prioritas yang saling berhubungan dan sama pentingnya untuk tahun 2014-2016 untuk membantu mencapai strategi kami:

- mengembangkan bisnis dan dividen;
- implementasi Standar Global; dan
- perampingan proses dan prosedur.

Setiap prioritas saling melengkapi dan didukung oleh inisiatif dalam bisnis harian kami. Bersama-sama, ketiganya tersebut menciptakan nilai bagi nasabah dan pemegang saham dan berkontribusi terhadap keberlanjutan jangka panjang HSBC.

Dalam proses ini, kita harus mempertahankan bisnis yang kuat, tangguh dan ramah lingkungan di mana nasabah kami dapat memiliki keyakinan, karyawan kami mendapatkan kebanggaan dan masyarakat kita dapat percaya.

Mengembangkan bisnis dan dividen

Dalam mengembangkan bisnis dan dividen, target kami adalah untuk mengembangkan aset tertimbang menurut risiko sesuai dengan kriteria investasi organik kami, mengembangkan dividen secara progresif, sekaligus mengurangi efek dari peninggalan sebelumnya dan kegiatan non-strategis terhadap keuntungan dan aset tertimbang menurut risiko kami.

Strategi kami adalah untuk mendapatkan keuntungan dari pertumbuhan berkelanjutan perdagangan internasional dan arus modal, dan penciptaan kekayaan, khususnya di Asia, Timur Tengah dan Amerika Latin. Kami bertujuan untuk mencapai pertumbuhan dengan memanfaatkan jaringan dan nasabah waralaba internasional untuk meningkatkan posisi pangsa pasar produk HSBC sejalan dengan strategi kami.

Untuk memfasilitasi pertumbuhan ini, kami menggunakan kembali ATMR kami dari bisnis berkinerja rendah menjadi tinggi dalam kisaran *risk appetite* kami.

Implementasi Standar Global

HSBC mengadopsi pengawasan tertinggi dan paling efektif terhadap kejahatan keuangan dan menggunakannya dimanapun kami beroperasi.

Dua kebijakan global yang baru mengatur pengawasan ini untuk anti pencucian uang ('AML') dan sanction/ sanksi. Pengawasan tersebut adalah Standar Global kami.

Sejalan dengan ambisi kami untuk diakui sebagai bank internasional terkemuka di dunia, kami bercita-cita untuk menetapkan standar industri untuk

Strategic Priorities

We previously defined three interconnected and equally weighted priorities for 2014 to 2016 to help us deliver our strategy:

- grow the business and dividends;
- implement Global Standards; and
- streamline processes and procedures.

Each priority is complementary and underpinned by initiatives within our day-to-day business. Together, they create value for our customers and shareholders and contribute to the long-term sustainability of HSBC.

In the process, we shall maintain a robust, resilient and environmentally sustainable business in which our customers can have confidence, our employees can take pride and our communities can trust.

Grow the business and dividends

In growing the business and dividends, our targets are to grow risk-weighted assets in line with our organic investment criteria, progressively grow dividends, while reducing the effect of legacy and non-strategic activities on our profit and RWAs.

Our strategy is to take advantage of the continuing growth of international trade and capital flows, and wealth creation, particularly in Asia, the Middle East and Latin America. We aim to achieve growth by leveraging our international network and client franchise to improve HSBC's market position in products aligned to our strategy.

To facilitate this growth, we recycle RWAs from low into high performing businesses within our risk appetite.

Implement Global Standards

At HSBC, we are adopting the highest or most effective financial crime controls and deploying them everywhere we operate.

Two new global policies set out these controls for anti-money laundering ('AML') and sanctions. They are our Global Standards.

In line with our ambition to be recognized as the world's leading international bank, we aspire to set the industry standard for knowing our customers

mengetahui nasabah kami dan mendeteksi, menangkal dan melindungi terhadap kejahatan keuangan. Mencapai hal ini berarti memperkenalkan pendekatan yang lebih konsisten dan komprehensif untuk mengelola risiko kejahatan keuangan – dari pemahaman yang lebih mendalam tentang nasabah kami, apa yang mereka lakukan dan di mana dan mengapa mereka melakukannya, untuk memastikan kegiatan perbankan mereka sesuai dengan apa yang kita harapkan.

Kami bertujuan untuk menerapkan standar risiko kejahatan keuangan sepanjang masa dari hubungan nasabah kami: dari memilih dan diterimanya nasabah untuk mengelola hubungan yang berkelanjutan dan pemantauan dan menilai perubahan lanskap risiko di bank.

Kebijakan AML global baru kami dirancang untuk menghentikan kejahatan pencucian uang melalui HSBC. Persyaratan global menetapkan untuk melaksanakan *customer due diligence*, pemantauan transaksi dan eskalasi permasalahan terkait aktifitas mencurigakan.

Kebijakan sanksi global baru kami bertujuan untuk memastikan bahwa kita mematuhi sanksi terkait hukum dan peraturan lokal di negara-negara di mana kami beroperasi, serta dengan sanksi global yang dikenakan oleh Dewan Keamanan PBB, Uni Eropa, Amerika Serikat, Inggris dan pemerintah Hong Kong.

Dalam banyak kasus, kebijakan kami melampaui apa yang secara hukum harus dilakukan, mencerminkan fakta bahwa HSBC tidak memiliki *appetite* untuk berbisnis dengan pihak terlarang. Kami berharap Standar Global kami menunjang praktek bisnis kami sekarang dan di masa mendatang, dan untuk menyediakan sumber keunggulan yang kompetitif. Standar global diharapkan memungkinkan kita untuk:

- memperkuat tanggapan kita terhadap ancaman berkelanjutan atas kejahatan keuangan;
- Membuat konsisten - dan oleh karena itu disederhanakan
- cara kita memantau dan menegakkan standar tinggi di HSBC;
- Memperkuat kebijakan dan proses yang mengatur bagaimana kita melakukan bisnis dan dengan siapa;
- memastikan bahwa kami konsisten menerapkan Nilai HSBC kami.

Menerapkan Standar Global

Setiap *global business* dan departemen *Financial Crime Compliance* telah mengidentifikasi dimana dan bagaimana mereka perlu untuk meningkatkan prosedur yang ada untuk memenuhi Standar Global. Mereka sekarang dalam proses mempersiapkan sistem-sistem, proses, pelatihan dan dukungan untuk melaksanakan prosedur yang disempurnakan tersebut dalam praktek operasional di masing-masing negara.

and detecting, deterring and protecting against financial crime. Delivering on this means introducing a more consistent, comprehensive approach to managing financial crime risk – from understanding more about our customers, what they do and where and why they do it, to ensuring their banking activity matches what we would expect it to be.

We aim to apply our financial crime risk standards throughout the lifetime of our customer relationships: from selecting and onboarding customers to managing our ongoing relationships and monitoring and assessing the changing risk landscape in the bank.

Our new global AML policy is designed to stop criminals laundering money through HSBC. It sets out global requirements for carrying out customer due diligence, monitoring transactions and escalating concerns about suspicious activity.

Our new global sanctions policy aims to ensure that we comply with local sanctions-related laws and regulations in countries where we operate, as well as with global sanctions imposed by the UN Security Council, European Union, US, UK and Hong Kong governments.

In many cases, our policy extends beyond what we are legally required to do, reflecting the fact that HSBC has no appetite for business with illicit actors. We expect our Global Standards to underpin our business practices now and in the future, and to provide a source of competitive advantage. Global Standards are expected to allow us to:

- strengthen our response to the ongoing threat of financial crime;
- make consistent – and therefore simplify
- the ways by which we monitor and enforce high standards at HSBC;
- strengthen policies and processes that govern how we do business and with whom;
- ensure that we consistently apply our HSBC Values.

Implementing Global Standards

Each global business and Financial Crime Compliance have identified where and how they need to enhance existing procedures to meet the Global Standards. They are now in the process of deploying the systems, processes, training and support to put the enhanced procedures into practice in each country of operation.

Hal ini dapat dilakukan dalam dua tahap:

- menjalankan komponen kebijakan dengan dependensi infrastruktur yang terbatas sesuai dengan batas waktu yang dipercepat; dan
- secara paralel, melaksanakan peningkatan terhadap infrastruktur atas pengendalian strategis jangka panjang dan peningkatan terkait lainnya.
- Selama tahun 2014, kami membuat kemajuan yang material di sejumlah area, termasuk:
 - Pelaksanaan global atas kebijakan dan tata kelola seleksi nasabah;
 - Penerapan pertama prosedur *enhanced due diligence* nasabah untuk mengumpulkan dan memverifikasi informasi nasabah;
 - Mengintegrasikan daftar skringing sanksi global ke dalam alat skringing nasabah dan transaksi kami;
 - Pelatihan yang ditargetkan untuk semua karyawan yang memiliki tugas berisiko tertinggi dan untuk meningkatkan kesadaran risiko kejahatan keuangan dan eskalasi;
 - global telah memulai membentuk *financial intelligence and investigations units* untuk menindaklanjuti eskalasi dan *alert*, dan mengidentifikasi tren dan isu-isu yang terjadi; dan
 - Pembentukan prosedur dan tata kelola global dan pemerintahan untuk keluar dari bisnis yang berada di luar risk appetite kejahatan keuangan kami.

Kerangka Tata Kelola

Global Businesses dan *Departemen Financial Crime Compliance* didukung oleh departemen *HSBC Technology and Services* yang secara resmi bertanggung jawab untuk menjalankan prosedur dan pengendalian bisnis dan lingkungan operasional terkait untuk menerapkan kebijakan baru dalam setiap bisnis global dan yurisdiksi. Akuntabilitas ini diawasi oleh *Global Standards Execution Committee* yang berada di bawah pimpinan *the Group Chief Risk Officer* dan terdiri dari *Chief Executive Officers* setiap global business dan *the Global Head of Financial Crime Compliance*.

Sejalan dengan hal tersebut dan untuk mempromosikan integrasi lebih dekat dengan kegiatan harian, laporan tentang pelaksanaan Standar Global merupakan agenda tersendiri yang dibahas pada rapat Manajemen Risiko Grup. *The Financial System Vulnerabilities Committee* dan Dewan Direksi menerima laporan berkala tentang program Standar Global sebagai bagian dari tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pengawasan.

This is being done in two stages:

- delivering policy components with limited infrastructure dependency according to an accelerated timeline; and
- implementing, in parallel, long-term strategic control enhancements and associated enhancements to infrastructure.
- During 2014, we made material progress in a number of areas, including:
 - global implementation of customer selection policies and governance;
 - first deployment of enhanced customer due diligence procedures for gathering and verifying customer information;
 - integration of global sanctions screening lists into our customer and transaction screening tools;
 - targeted training for the highest risk roles and all-employee campaigns to raise awareness of financial crime risk and encourage escalation;
 - global roll out of financial intelligence and investigations units to follow up on escalations and alerts, and identify emerging trends and issues; and
 - the establishment of global procedures and governance to exit business that is outside our financial crime risk appetite.

Governance framework

The global businesses and Financial Crime Compliance, supported by HSBC Technology and Services, are formally accountable for delivering business procedures, controls and the associated operating environment to implement our new policies within each global business and jurisdiction. This accountability is overseen by the Global Standards Execution Committee, which is under the chairmanship of the Group Chief Risk Officer and consists of the Chief Executive Officers of each global business and the Global Head of Financial Crime Compliance.

Correspondingly, and to promote closer integration with business as usual, a report on the implementation of Global Standards is a standing item at the Group's Risk Management Meeting. The Financial System Vulnerabilities Committee and the Board continue to receive regular reports on the Global Standards programme as part of their continued role in providing oversight.

Risiko yang diambil/ *Risk appetite*

Pengendalian risiko kejahatan keuangan adalah bagian dari bisnis harian kami dan diatur berdasarkan *global financial crime risk appetite statement*. Hal ini bertujuan untuk menjamin keberlanjutan dalam jangka panjang. *Appetite* dan pendekatan keseluruhan kami atas kejahatan keuangan adalah bahwa kita tidak akan mentolerir menjalankan operasional tanpa penerapan sistem dan kontrol yang dirancang untuk mendeteksi dan mencegah kejahatan keuangan dan tidak akan melakukan bisnis dengan individu atau badan usaha yang kami percaya terlibat dalam perilaku yang melanggar hukum.

Penilaian risiko perusahaan

Kami telah melakukan penilaian perusahaan tahunan kedua kami terhadap risiko dan pengendalian yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap sanksi dan AML kami. Hasil dari penilaian ini telah membentuk dasar untuk perencanaan manajemen risiko, prioritas dan alokasi sumber daya untuk tahun 2015.

Monitor

Berdasarkan perjanjian yang ditandatangani oleh Departemen Kehakiman AS ('DOJ'), UK FCA (sebelumnya *the Financial Services Authority* ('FSA')) dan *US Federal Reserve Board* ('FRB') pada tahun 2012, termasuk Perjanjian Penangguhan Penuntutan lima tahun ('US DPA'), monitor kepatuhan independen ('Monitor') ditunjuk untuk mengevaluasi kemajuan kami dalam melaksanakan kewajiban kami sepenuhnya dan menghasilkan penilaian reguler atas efektivitas fungsi Kepatuhan kami.

Michael Cherkasky mulai bekerja sebagai Monitor pada bulan Juli tahun 2013, diisi dengan evaluasi dan pelaporan atas efektivitas pengendalian internal Grup, kebijakan dan prosedur Grup yang berkaitan dengan kepatuhan yang sedang berjalan terhadap kewajiban AML, sanksi, pembiayaan teroris dan pendanaan proliferasi yang berlaku selama periode lima tahun. HSBC terus untuk melaksanakan tindakan bersama untuk memperbaiki kelemahan kepatuhan terkait AML dan sanksi dan menerapkan Standar Global. HSBC juga bekerja untuk melaksanakan rekomendasi yang disepakati yang dihasilkan dari review Monitor tahun 2013.

Kami mengakui bahwa kami hanya bagian dari perjalanan panjang, dari dua tahun menjadi lima tahun US DPA. Kami berharap untuk mempertahankan hubungan kolaboratif yang kuat dengan Monitor dan timnya.

Perampingan/ Streamline Proses dan prosedur

Kami terus menyempurnakan proses operasional kami, mengembangkan fungsi global kami, menerapkan model bisnis yang konsisten dan merampingkan Teknologi Informasi.

Risk appetite

Financial crime risk controls are a part of our everyday business and they are governed according to our global financial crime risk appetite statement. This aims to ensure sustainability in the long term. Our overarching appetite and approach to financial crime risk is that we will not tolerate operating without the systems and controls in place designed to detect and prevent financial crime and will not conduct business with individuals or entities we believe are engaged in illicit behaviour.

Enterprise-wide risk assessment

We have conducted our second annual enterprise-wide assessment of our risks and controls related to sanctions and AML compliance. The outcome of this assessment has formed the basis for risk management planning, prioritisation and resource allocation for 2015.

The Monitor

Under the agreements entered into with the US Department of Justice ('DoJ'), the UK FCA (formerly the Financial Services Authority ('FSA')) and the US Federal Reserve Board ('FRB') in 2012, including the five-year Deferred Prosecution Agreement ('US DPA'), an independent compliance monitor ('the Monitor') was appointed to evaluate our progress in fully implementing our obligations and produce regular assessments of the effectiveness of our Compliance function.

Michael Cherkasky began his work as the Monitor in July 2013, charged with evaluating and reporting upon the effectiveness of the Group's internal controls, policies and procedures as they relate to ongoing compliance with applicable AML, sanctions, terrorist financing and proliferation financing obligations, over a five-year period. HSBC is continuing to take concerted action to remedy AML and sanctions compliance deficiencies and to implement Global Standards. HSBC is also working to implement the agreed recommendations flowing from the Monitor's 2013 review.

We recognise we are only part way through a journey, being two years into our five-year US DPA. We look forward to maintaining a strong, collaborative relationship with the Monitor and his team.

Streamline Processes and procedures

We continue to refine our operational processes, develop our global functions, implement consistent business models and streamline IT.

Hasil

Kinerja Keuangan

Kinerja menunjukkan keuntungan yang lebih rendah pada disposisi dan dampak negatif dari hal – hal signifikan lainnya.

Laba sebelum pajak sebesar USD 18,7 milyar yang dilaporkan adalah USD 3,9 milyar atau 17% lebih rendah dari yang telah dicapai pada tahun 2013. Hal ini terutama tercermin dari rendahnya disposisi bisnis dan keuntungan relasifikasi dan dampak negatif, baik terhadap pendapatan maupun biaya dari hal – hal yang signifikan lainnya termasuk denda, setelmen, ganti rugi nasabah di Negara Inggris dan ketentuan terkait.

Remunerasi

Strategi remunerasi kami memberikan penghargaan atas sukses komersial dan sesuai dengan kerangka kerja manajemen risiko kami.

Kualitas karyawan kami dan komitmennya kepada Grup merupakan hal yang fundamental bagi keberhasilan kami. Oleh karena itu kami bertujuan untuk merekrut, mempertahankan dan memotivasi orang-orang terbaik yang berkomitmen untuk meniti karir jangka panjang dengan HSBC dalam kepentingan jangka panjang dari pemegang saham.

Remunerasi karyawan

Strategi remunerasi kami dirancang untuk memberikan penghargaan secara kompetitif atas pencapaian kinerja jangka panjang yang berkelanjutan. Paket penghargaan/ reward HSBC terdiri dari empat elemen kunci remunerasi:

- Gaji;
- Manfaat;
- Insentif tahunan; dan
- Program Saham Kinerja Grup.

Tata kelola prinsip remunerasi dan pengawasan pelaksanaannya oleh Komite Remunerasi Grup memastikan besarnya gaji yang dibayarkan kepada karyawan kami disesuaikan dengan strategi bisnis dan kinerja kami dinilai tidak hanya pada apa yang dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang, namun yang lebih penting adalah bagaimana hasil itu dicapai karena kami percaya dengan mengetahui bagaimana hasil itu dicapai akan memberikan kontribusi untuk bisnis jangka panjang yang berkelanjutan.

Komite Remunerasi Grup mempertimbangkan banyak faktor dalam menentukan variabel gaji HSBC, termasuk kinerja Grup juga dipertimbangkan dalam konteks *risk appetite statement* kami. Hal ini memastikan bahwa variabel gaji dibentuk oleh

Outcomes

Financial Performance

Performance reflected lower gains on disposals and the negative effect of other significant items.

Profit before tax of US\$18.7bn on a reported basis was US\$3.9bn or 17% lower than that achieved in 2013. This primarily reflected lower business disposal and reclassification gains and the negative effect, on both revenue and costs, of other significant items including fines, settlements, UK customer redress and associated provisions.

Remuneration

Our remuneration strategy rewards commercial success and compliance with our risk management framework.

The quality of our people and their commitment to the Group are fundamental to our success. We therefore aim to attract, retain and motivate the very best people who are committed to a long-term career with HSBC in the long-term interests of shareholders.

Employee remuneration

Our remuneration strategy is designed to reward competitively the achievement of long-term sustainable performance. HSBC's reward package comprises four key elements of remuneration:

- fixed pay;
- benefits;
- annual incentive; and
- the Group Performance Share Plan ('GPSP').

The governance of our remuneration principles and oversight of their implementation by the Group Remuneration Committee ensures what we pay our people is aligned to our business strategy and performance is judged not only on what is achieved over the short- and long-term but also, importantly, on how it is achieved, as we believe the latter contributes to the long-term sustainability of the business.

The Group Remuneration Committee considers many factors in determining HSBC's variable pay pool, including the performance of the Group considered in the context of our risk appetite statement. This ensures that the variable pay pool

pertimbangan risiko dan dengan pendekatan terpadu untuk bisnis, manajemen risiko dan modal yang mendukung pencapaian tujuan strategis kami.

Komite Remunerasi Grup juga memperhitungkan profitabilitas Grup, kekuatan modal, laporan pemegang saham, pembagian keuntungan antara modal, dividen dan variabel gaji, persyaratan komersial untuk mempertahankan pasar yang kompetitif dan dapat terjangkau secara keseluruhan.

Keberlanjutan

Keberlanjutan mendasari prioritas strategis kami dan memungkinkan kami untuk memenuhi tujuan kami sebagai bank internasional.

Di HSBC, bagaimana kita melakukan bisnis adalah sama pentingnya dengan apa yang kita lakukan. Bagi kami, keberlanjutan berarti membangun bisnis kami untuk jangka panjang dengan menyeimbangkan pertimbangan sosial, lingkungan dan ekonomi dalam membuat keputusan. Hal ini memungkinkan kami untuk membantu bisnis berkembang dan berkontribusi pada kesehatan dan pertumbuhan masyarakat.

Pendekatan keberlanjutan perusahaan

Keberlanjutan perusahaan diatur oleh *Conduct & Values Committee*, subkomite Dewan Direksi yang mengawasi dan memberikan nasihat tentang berbagai isu termasuk kepatuhan terhadap nilai-nilai HSBC dan memastikan kami menanggapi perubahan harapan masyarakat dan pemangku kepentingan utama. Prioritas keberlanjutan ditetapkan dan program yang dipimpin oleh fungsi *Global Corporate Sustainability*. Operasional negara HSBC, fungsi global dan bisnis global bekerja sama untuk memastikan keberlanjutan melekat ke dalam bisnis dan operasional Grup dan diterapkan dengan benar. Eksekutif di bawah fungsional departemen Risiko dan departemen *HSBC Technology and Services* memiliki kewenangan khusus untuk menjalankan aspek program keberlanjutan untuk Grup. Program keberlanjutan kami berfokus pada tiga bidang yaitu keuangan berkelanjutan; operasional yang berkelanjutan, dan masyarakat yang berkelanjutan.

is shaped by risk considerations and by an integrated approach to business, risk and capital management which supports achievement of our strategic objectives.

The Group Remuneration Committee also takes into account Group profitability, capital strength, shareholder returns, the distribution of profits between capital, dividends and variable pay, the commercial requirement to remain market competitive and overall affordability.

Sustainability

Sustainability underpins our strategic priorities and enables us to fulfil our purpose as an international bank.

At HSBC, how we do business is as important as what we do. For us, sustainability means building our business for the long term by balancing social, environmental and economic considerations in the decisions we make. This enables us to help businesses thrive and contribute to the health and growth of communities.

Approach to corporate sustainability

Corporate sustainability is governed by the Conduct & Values Committee, a subcommittee of the Board which oversees and advises on a range of issues including adherence to HSBC's values and ensuring we respond to the changing expectations of society and key stakeholders. Sustainability priorities are set and programmes are led by the Global Corporate Sustainability function. HSBC's country operations, global functions and global businesses work together to ensure sustainability is embedded into the Group's business and operations and properly implemented. Executives within the Risk and the HSBC Technology and Services functions hold a specific remit to deliver aspects of the sustainability programme for the Group. Our sustainability programme focuses on three areas: sustainable finance; sustainable operations, and sustainable communities.

Tata Kelola Perusahaan

Tata Kelola Perusahaan

Dewan direksi

Dewan Direksi HSBC Holdings dibentuk untuk menunjang keberhasilan jangka panjang Perusahaan dan memberikan nilai yang berkelanjutan bagi para pemegang saham. Dipimpin oleh *Group Chairman*, Dewan Direksi menetapkan strategi dan *risk appetite* untuk *Group* dan menyetujui modal dan rencana operasional yang diajukan oleh manajemen untuk pencapaian tujuan strategis. Pelaksanaan strategi tersebut didelegasikan kepada *Group Management Board* (GMB) yang dipimpin oleh *Group Chief Executive*.

Direksi

HSBC Holdings memiliki Dewan Direksi yang tidak terpisahkan. Kewenangan Dewan Direksi dilaksanakan dalam rapat Dewan Direksi dimana Dewan Direksi bertindak secara kolektif. Direksi yang menjabat selama tahun 2014 adalah Kathleen Casey (ditunjuk pada 1 Maret 2014), Safra Catz, Laura Cha, Marvin Cheung (pensiun pada 1 Agustus 2014), John Coombe (pensiun pada 23 Mei 2014), Lord Evans of Weardale, Joachim Faber, Rona Fairhead, Renato Fassbind (pensiun pada 1 September 2014), Douglas Flint, Stuart Gulliver, James Hughes-Hallett (pensiun pada 23 Mei 2014), Sam Laidlaw, John Lipsky, Rachel Lomax, Iain Mackay, Heidi Miller (ditunjuk pada 1 September 2014), Marc Moses (ditunjuk pada 1 Januari 2014), Sir Simon Robertson dan Jonathan Symonds (ditunjuk pada 14 April 2014). Phillip Ameen telah ditunjuk sejak 1 Januari 2015.

Pada saat disetujuinya Laporan Tahunan 2014, Dewan Direksi terdiri dari *the Group Chairman*, *Group Chief Executive*, *Group Finance Director*, *Group Chief Risk Officer* dan 13 (tiga belas) Direktur non eksekutif.

Direktur Eksekutif

Direktur Eksekutif terdiri dari *The Group Chairman*, *Group Chief Executive*, *Group Finance Director* dan *Group Chief Risk Officer* dan merupakan karyawan HSBC.

Direktur Non-eksekutif

Direktur Non-eksekutif bukan karyawan HSBC dan tidak terlibat dalam manajemen harian HSBC; Direktur Non-eksekutif bertugas untuk memberikan perspektif yang independen, masukan atau tantangan yang konstruktif dan membantu mengembangkan rencana strategi, meneliti kinerja manajemen dalam memenuhi tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan memantau profil risiko dan laporan kinerja Grup. Direktur Non-eksekutif

Corporate Governance

Corporate Governance

Board of Directors

The Board of Directors of HSBC Holdings exists to promote the long-term success of the Company and deliver sustainable value to our shareholders. Led by the Group Chairman, it sets the strategy and risk appetite for the Group and approves capital and operating plans presented by management for the achievement of the strategic objectives. Implementation of the strategy is delegated to the Group Management Board (GMB) which, in turn, is led by the Group Chief Executive.

Directors

HSBC Holdings has a unitary Board. The authority of the Directors is exercised in Board meetings where the Board acts collectively. The Directors who served during the year were Kathleen Casey (appointed 1 March 2014), Safra Catz, Laura Cha, Marvin Cheung (retired 1 August 2014), John Coombe (retired 23 May 2014), Lord Evans of Weardale, Joachim Faber, Rona Fairhead, Renato Fassbind (retired 1 September 2014), Douglas Flint, Stuart Gulliver, James Hughes-Hallett (retired 23 May 2014), Sam Laidlaw, John Lipsky, Rachel Lomax, Iain Mackay, Heidi Miller (appointed 1 September 2014), Marc Moses (appointed 1 January 2014), Sir Simon Robertson and Jonathan Symonds (appointed 14 April 2014). Phillip Ameen was appointed with effect from 1 January 2015.

At the date of approval of the Annual Report and Accounts 2014, the Board comprised the Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director, Group Chief Risk Officer and 13 non executive Directors.

Executive Directors

The Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director and Group Chief Risk Officer are HSBC employees.

Non-executive Directors

Non-executive Directors are not HSBC employees and do not participate in the daily management of HSBC; they bring an independent perspective, constructively challenge and help develop proposals on strategy, scrutinise the performance of management in meeting agreed goals and objectives and monitor the Group's risk profile and the reporting of performance. The nonexecutive Directors bring a wide variety of experience from

memberikan berbagai pengalaman dari sektor publik dan swasta, termasuk kepemimpinan dari perusahaan multinasional yang besar dan kompleks.

Implementasi fungsi dan peran Direktur Non-Eksekutif di HSBC Indonesia antara lain adalah :

- dalam bentuk Laporan *Country Manager & Chief Executive* dari *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia yang dilaporkan setiap bulan kepada *Head of International Asia Pacific* yang bertanggung jawab kepada *Chief Executive Officer* HSBC Hong Kong yang merupakan member dari *Group Management Board* (GMB) di London. *Feedback* dari GMB tercermin dari *business strategy* dan *risk appetite statement* yang dialokasikan kepada *HSBC Group* termasuk HSBC Indonesia.
- Direktur Non-Eksekutif di Kantor Pusat merupakan anggota *HSBC Asia Pacific* (HBAP) *Board*. HSBC Indonesia menyampaikan laporan bisnis kepada HBAP. Salah satu agenda *HBAP Board meeting* adalah *country focus*, misalnya persetujuan terhadap strategi inisiatif dan *oversight* terhadap implementasinya.

Perjanjian/ term of appointment Direktur Non-eksekutif

Dewan Direksi telah menetapkan komitmen waktu minimum yang diharapkan untuk Direktur Non-eksekutif menjadi sekitar 30 hari dalam setahun. Waktu yang dikhususkan untuk Perusahaan tersebut kemungkinan dapat menjadi lebih lama dari yang telah ditetapkan terutama jika terdapat permintaan untuk memenuhi kebutuhan dari komite Dewan Direksi.

Direktur Non-eksekutif ditunjuk untuk jangka waktu tiga tahun pertama dan tergantung pada pemilihan ulang oleh pemegang saham pada rapat umum tahunan, pada umumnya diharapkan dapat ditunjuk untuk 2 (dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun. Dewan Direksi dapat mengundang direktur untuk ditunjuk kembali pada periode yang lebih lama. Seluruh Direktur ditentukan pada pemilihan tahunan pemegang saham.

Surat ketetapan persyaratan pengangkatan masing-masing Direktur Non-eksekutif tersedia untuk pemeriksaan di kantor pendaftaran Perseroan.

Group Chairman dan Group Chief Executive

Tugas *Group Chairman* dan *Group Chief Executive* berbeda, dengan pembagian tanggung jawab yang jelas antara menjalankan fungsi Dewan Direksi dan tanggung jawab eksekutif untuk menjalankan kegiatan usaha HSBC. Deskripsi dari tugas dan tanggung jawab *the Group Chairman* dan *the Group Chief Executive* tercantum di www.hsbc.com/investorrelations/governance/boardcommittees. Tanggung jawab utama *Group*

the public and private sectors, including the leadership of large complex multinational enterprises.

The implementation of roles and functions of Non-Executive Directors in HSBC Indonesia among others :

- In the form of *Country Manager & Chief Executive* report from *Country Manager & Chief Executive* of HSBC Indonesia submitted on a monthly basis to *Head of International Asia Pacific* which has responsibility to *Chief Executive Officer* of HSBC Hong Kong which is member of *Group Management Board* in London. *Feedback* from GMB reflected from *business strategy* and *risk appetite statement* allocated to HSBC Group included HSBC Indonesia.
- Non-Executive Directors in Head Office is a member of *Board of HSBC Asia Pacific* (HBAP). HSBC Indonesia submitted the business report to HBAP. One of *Board of HBAP meeting* agenda is *country focus*, for instance approval on the strategic initiative and the oversight on its implementation.

Non-executive Directors' terms of appointment

The Board has determined the minimum time commitment expected of non-executive Directors to be about 30 days per annum. Time devoted to the Company could be considerably more, particularly if serving on Board committees.

Non-executive Directors are appointed for an initial three-year term and, subject to re-election by shareholders at annual general meetings, are typically expected to serve two three-year terms. The Board may invite a director to serve additional periods. All Directors are subject to annual election by shareholders.

Letters setting out the terms of appointment of each of the non-executive Directors are available for inspection at the Company's registered office.

Group Chairman and Group Chief Executive

The roles of *Group Chairman* and *Group Chief Executive* are separate, with a clear division of responsibilities between the running of the Board and the executive responsibility for running HSBC's business. Descriptions of the roles and responsibilities of the *Group Chairman* and the *Group Chief Executive* are available at www.hsbc.com/investorrelations/governance/boardcommittees. Their key

Chairman dan Group Chief Executive adalah sebagai berikut :

Tanggung jawab utama

Group Chairman

- Memimpin Dewan Direksi dan memastikan efektivitasnya.
- Mengembangkan hubungan dengan pemerintah, regulator dan investor.
- Memimpin interaksi Grup mengenai masalah masalah kebijakan publik dan reformasi regulasi yang berkaitan dengan industri jasa keuangan dan perbankan.
- Memelihara karakter dan reputasi perusahaan.
- Melakukan manajemen kinerja *Group Chief Executive*.

Group Chief Executive

- Mengembangkan dan menjalankan kinerja terhadap rencana bisnis.
- Mengembangkan strategi Grup yang telah disetujui oleh *Group Chairman* untuk direkomendasikan kepada Dewan Direksi.
- Sebagai pimpinan GMB, mendorong kinerja agar sejalan dengan tujuan strategis dan tujuan komersial yang telah disetujui oleh Dewan Direksi.

Deputy Chairman dan Senior Independent Non-executive Director

Keterangan tentang tugas dan tanggung jawab *Deputy Chairman* dan *Senior Independent Non-executive Director* yang telah disetujui oleh Dewan Direksi tercantum di www.hsbc.com/investorrelations/governance/board-committees. Tanggung jawab utamanya ditetapkan di bawah ini.

Tanggung jawab utama

Deputy Chairman dan Senior Independent Non-executive Director

- Mewakali *Group Chairman* pada rapat Dewan Direksi atau pemegang saham dan membantu *Group Chairman* dalam menjalankan tugasnya.
- Bertindak sebagai mediator untuk Direktur non eksekutif lainnya apabila diperlukan.
- Memimpin Direktur Non-eksekutif dalam pengawasan *Group Chairman*.
- Memastikan adanya pembagian tanggung jawab yang jelas antara *Group Chairman* dan *Group Chief Executive*.

Pengangkatan, pensiun dan pemilihan kembali Direktur

Dewan Direksi setiap saat dapat menunjuk setiap

responsibilities are set out below.

Key responsibilities

Group Chairman

- Leads the Board and ensures its effectiveness.
- Develops relationships with governments, regulators and investors.
- Leads the Group's interactions on matters of public policy and regulatory reform with regard to the banking and financial services industry.
- Maintains corporate reputation and character.
- Undertakes performance management of the *Group Chief Executive*.

Group Chief Executive

- Develops, and delivers performance against, business plans.
- Develops Group strategy, in agreement with the *Group Chairman*, for recommendation to the Board.
- As Chairman of the GMB, drives performance within strategic goals and commercial objectives agreed by the Board.

Deputy Chairman and Senior Independent Non-executive Director

A description of the roles and responsibilities of the *Deputy Chairman* and senior independent nonexecutive Director, which has been approved by the Board, is available at www.hsbc.com/investorrelations/governance/board-committees. His key responsibilities are set out below.

Key responsibilities

Deputy Chairman and senior independent non-executive Director

- Deputises for the *Group Chairman* at meetings of the Board or shareholders and supports the *Group Chairman* in his role.
- Acts as an intermediary for other non executive Directors when necessary.
- Leads the non-executive Directors in the oversight of the *Group Chairman*.
- Ensures there is a clear division of responsibility between the *Group Chairman* and *Group Chief Executive*.

Appointment, retirement and re-election of Directors

The Board may at any time appoint any person

orang yang bersedia untuk diangkat sebagai Direktur, baik untuk mengisi kekosongan maupun sebagai tambahan Dewan Direksi saat ini, namun jumlah total Direktur harus tidak kurang dari 5 (lima) atau melebihi 25 (dua puluh lima) direktur. Setiap Direktur yang ditunjuk oleh Dewan Direksi akan pensiun pada Rapat Umum Pemegang Saham setelah pengangkatannya dan harus memenuhi syarat untuk dipilih tetapi tidak akan diperhitungkan dalam menentukan jumlah Direktur yang akan pensiun dengan cara rotasi pada pertemuan tersebut sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan.

Dewan Direksi dapat menunjuk setiap Direktur untuk menjabat pekerjaan atau kantor eksekutif dan dapat membatalkan atau menghentikan penunjukan tersebut. Pemegang Saham dapat, dengan resolusi biasa, menunjuk Direktur atau memberhentikan setiap Direktur sebelum berakhirnya masa jabatannya. Berdasarkan rekomendasi dari Komite Nominasi dan sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan United Kingdom, Dewan Direksi telah memutuskan bahwa semua Direktur harus ditentukan oleh pemilihan ulang tahunan oleh pemegang saham.

Dengan demikian, semua Direktur akan pensiun pada Rapat Umum Tahunan yang akan datang dan menawarkan diri untuk dipilih atau dipilih kembali.

Kewenangan Dewan Direksi

Dewan Direksi bertanggung jawab untuk mengawasi manajemen HSBC secara global dan dengan demikian, dapat melaksanakan kewenangannya, sesuai dengan anggaran dasar, hukum dan peraturan yang relevan. Dewan Direksi telah menggunakan *terms of reference* yang tercantum di www.hsbc.com/1/2/about/board-of-directors. Dewan Direksi melakukan review terhadap *terms of reference* Dewan Direksi satu kali dalam setiap tahunnya.

Secara khusus, Dewan Direksi dapat melaksanakan semua kewenangan Perusahaan untuk meminjam uang dan untuk menggadaikan atau mengisi seluruh atau sebagian dari usaha, properti atau aset (saat ini dan yang akan datang) dari HSBC Holdings dan juga diperbolehkan melakukan salah satu kewenangannya yang diberikan kepadanya berdasarkan *Companies Act 2006* dan / atau pemegang saham.

Dewan Direksi dapat mendelegasikan dan menyerahkan salah satu kewenangan, kekuasaan dan kebijakannya kepada setiap Direktur eksekutif untuk waktu dan pada kondisi tertentu pada saat diperlukan. Selain itu, Dewan Direksi dapat membentuk divisi atau departemen lokal untuk mengelola bisnis HSBC Holdings di negara tertentu dan mendelegasikan dan mendiskusikan tentang divisi, manajer dan agen lokal setelah ditunjuk atas kewenangan, otoritas dan kebijakannya untuk waktu dan pada kondisi tertentu pada saat diperlukan.

who is willing to act as a Director, either to fill a vacancy or as an addition to the existing Board, but the total number of Directors shall not be less than five or exceed 25. Any Director so appointed by the Board shall retire at the Annual General Meeting following his or her appointment and shall be eligible for election but would not be taken into account in determining the number of Directors who are to retire by rotation at such meeting in accordance with the Articles of Association.

The Board may appoint any Director to hold any employment or executive office and may revoke or terminate any such appointment. Shareholders may, by ordinary resolution, appoint a person a Director or remove any Director before the expiration of his or her period of office. On the recommendation of the Nomination Committee and in compliance with the UK Corporate Governance Code, the Board has decided that all of the Directors should be subject to annual re-election by shareholders.

Accordingly, all of the Directors will retire at the forthcoming Annual General Meeting and offer themselves for election or re-election.

Powers of the Board

The Board is responsible for overseeing the management of HSBC globally and, in so doing, may exercise its powers, subject to any relevant laws and regulations and to the Articles. The Board has adopted terms of reference which are available at www.hsbc.com/1/2/about/board-of-directors. The Board reviews its terms of reference annually.

In particular, the Board may exercise all the powers of the Company to borrow money and to mortgage or charge all or any part of the undertaking, property or assets (present or future) of HSBC Holdings and may also exercise any of the powers conferred on it by the Companies Act 2006 and/or by shareholders.

The Board is able to delegate and confer on any executive Director any of its powers, authorities and discretions (including the power to sub-delegate) for such time and on such terms as it thinks fits. In addition, the Board may establish any local or divisional boards or agencies for managing the business of HSBC Holdings in any specified locality and delegate and confer on any local or divisional board, manager or agent so appointed any of its powers, authorities and discretions (including the power to subdelegate)

Dewan Direksi, berdasarkan surat kuasa atau sebaliknya, juga dapat menunjuk setiap orang atau orang untuk menjadi agen HSBC Holdings dan dapat mendelegasikan kepada siapapun kewenangan, kekuasaan dan kebijakannya untuk waktu dan pada kondisi tertentu pada saat diperlukan.

Dewan Direksi mendelegasikan manajemen harian HSBC Holdings kepada GMB selain persetujuan dalam hal-hal tertentu termasuk rencana operasional, *risk appetite* dan target kinerja, prosedur untuk memantau dan mengendalikan operasional, limit risiko kredit, limit risiko pasar, akuisisi, penjualan, investasi, belanja modal atau realisasi atau penciptaan usaha baru, penunjukkan Senior tertentu dan perubahan substansial dalam kebijakan manajemen neraca.

HSBC Holdings terdaftar di Hong Kong pada bagian XI dari Ordinalsi Perusahaan tanggal 17 Januari 1991.

Rapat Dewan Direksi

Delapan rapat Dewan Direksi dan dua rapat strategi satu hari telah diselenggarakan pada tahun 2014. Setidaknya satu kali rapat Dewan Direksi diselenggarakan setiap tahun di lokasi yang strategis di luar Inggris. Selama tahun 2014, rapat Dewan Direksi diselenggarakan di Hong Kong dan Beijing.

Selama tahun 2014, Direktur Non-eksekutif dan *Group Chairman* menyelenggarakan rapat sekali tanpa dihadiri oleh Direktur Eksekutif lainnya. Direktur Non-eksekutif juga telah menyelenggarakan rapat sebanyak empat kali tanpa dihadiri oleh *Group Chairman*, termasuk untuk menilai kinerja *Group Chairman*.

Informasi dan Penunjang

Dewan Direksi secara rutin mereview laporan kinerja terhadap keuangan dan tujuan strategis lainnya, perkembangan bisnis dan hubungan terhadap investor dan pihak eksternal. Ketua komite Dewan Direksi dan *Group Chief Executive* melaporkan mengenai aktivitas dari komite berdasarkan rapat dewan direksi sebelumnya, pada setiap rapat dewan direksi. Dewan Direksi menerima laporan berkala dan presentasi tentang strategi dan perkembangan di bisnis global dan wilayah geografis utama.

Laporan rutin juga dibuat untuk *risk appetite* Grup, top and emerging risks, manajemen risiko, eksposur kredit dan portofolio pinjaman Grup, manajemen aset dan kewajiban, likuiditas, litigasi, kepatuhan keuangan dan kepatuhan peraturan dan masalah reputasi.

Direktur dapat menghubungi manajemen pada semua tingkatan dengan bebas dan terbuka. Pada

for such time and on such terms as it thinks fit.

The Board may also, by power of attorney or otherwise, appoint any person or persons to be the agent of HSBC Holdings and may delegate to any such person or persons any of its powers, authorities and discretions (including the power to sub-delegate) for such time and on such terms as it thinks fit.

The Board delegates the day-to-day management of HSBC Holdings to the GMB but reserves to itself approval of certain matters including operating plans, risk appetite and performance targets, procedures for monitoring and controlling operations, credit, market risk limits, acquisitions, disposals, investments, capital expenditure or realisation or creation of a new venture, specified senior appointments and any substantial change in balance sheet management policy.

HSBC Holdings was registered in Hong Kong under part XI of the Companies Ordinance on 17 January 1991.

Board meetings

Eight Board meetings and two one-day strategy meetings were held in 2014. At least one Board meeting each year is held in a key strategic location outside the UK. During 2014, Board meetings were held in Hong Kong and Beijing.

During 2014, the non-executive Directors and the Group Chairman met once without the other executive Directors. The non-executive Directors also met four times without the Group Chairman, including to appraise the Group Chairman's performance.

Information and support

The Board regularly reviews reports on performance against financial and other strategic objectives, business developments and investor and external relations. The chairmen of Board committees and the Group Chief Executive report to each meeting of the Board on the activities of the committees since the previous Board meeting. The Board receives regular reports and presentations on strategy and developments in the global businesses and principal geographical areas.

Regular reports are also provided on the Group's risk appetite, top and emerging risks, risk management, credit exposures and the Group's loan portfolio, asset and liability management, liquidity, litigation, financial and regulatory compliance and reputational issues.

The Directors have free and open contact with

saat menghadiri rapat offsite Dewan Direksi dan ketika bepergian untuk alasan lain, Direktur Non-eksekutif dihibau untuk memanfaatkan kesempatan untuk melihat operasional bisnis di negara tersebut secara langsung dan bertemu dengan manajemen lokal.

Peran *Group Company Secretary*

Semua Direktur memiliki akses kepada *Group Company Secretary* yang bertanggung jawab kepada Dewan Direksi untuk memastikan bahwa prosedur Dewan Direksi dan semua aturan dan peraturan yang berlaku sudah ditaati.

Berdasarkan arahan *Group Chairman*, tanggung jawab Sekretaris Perusahaan Grup adalah termasuk untuk memastikan arus informasi yang baik di antara Dewan Direksi dan komitennya dan antara manajemen senior dengan Direktur Non-eksekutif, serta memfasilitasi program induksi (pengenalan) dan membantu pengembangan profesional yang diperlukan.

Group Company Secretary bertanggung jawab untuk memberikan advis / pandangan terkait tata kelola perusahaan kepada Dewan Direksi melalui *Group Chairman*.

Agenda dan dokumen pendukung didistribusikan terlebih dahulu pada rapat Dewan Direksi dan rapat komite Dewan Direksi untuk memberikan waktu yang cukup untuk direview dengan baik dan untuk memfasilitasi diskusi di dalam rapat. Semua Direktur memiliki akses penuh dan tepat waktu untuk semua informasi yang relevan dan dapat menggunakan penasihat profesional yang independen apabila diperlukan dengan pembebanan biaya pada HSBC Holding.

Induksi

Formal, program induksi disesuaikan dan diatur untuk Direktur yang baru diangkat. Program ini didasarkan pada kebutuhan Direktur secara individual dan bervariasi sesuai dengan keterampilan dan pengalaman masing masing Direktur.

Program induksi khusus ini terdiri dari serangkaian pertemuan dengan Direktur dan eksekutif senior lainnya agar Direktur baru dapat membiasakan diri dengan bisnis. Direktur juga menerima arahan yang komprehensif dari *Group Company Secretary* terkait tugas dan kewajiban direktur.

Pelatihan dan pengembangan

Kami memberikan pelatihan dan pengembangan bagi Direktur dengan sesi yang selalu disesuaikan dengan jadwal Rapat Dewan Direksi. Direktur Eksekutif mengembangkan dan menambah keterampilan dan pengetahuannya melalui interaksi harian dan briefing dengan manajemen senior dari Grup bisnis dan fungsional. Direktur Non-eksekutif

management at all levels. When attending Board offsite meetings and when travelling for other reasons, non-executive Directors are encouraged to take opportunities to see local business operations at first hand and to meet local management.

Role of the *Group Company Secretary*

All Directors have access to the advice and services of the *Group Company Secretary*, who is responsible to the Board for ensuring that Board procedures and all applicable rules and regulations are complied with.

Under the direction of the *Group Chairman*, the *Group Company Secretary's* responsibilities include ensuring good information flows within the Board and its committees and between senior management and nonexecutive Directors, as well as facilitating induction and assisting with professional development as required.

The *Group Company Secretary* is responsible for advising the Board through the *Group Chairman* on corporate governance matters.

The agenda and supporting papers are distributed in advance of all Board and Board committee meetings to allow time for appropriate review and to facilitate full discussion at the meetings. All Directors have full and timely access to all relevant information and may take independent professional advice if necessary at HSBC Holdings' expense.

Induction

Formal, tailored induction programmes are arranged for newly appointed Directors. The programmes are based on an individual Director's needs and vary according to the skills and experience of each Director.

Typical induction programmes consist of a series of meetings with other Directors and senior executives to enable new Directors to familiarise themselves with the business. Directors also receive comprehensive guidance from the *Group Company Secretary* on directors' duties and liabilities.

Training and development

We provide training and development for Directors with sessions often arranged in conjunction with scheduled Board meetings. Executive Directors develop and refresh their skills and knowledge through day-to-day interactions and briefings with senior management of the Group's businesses and functions. Non-executive Directors have

memiliki akses ke pelatihan internal dan pengembangan sumber daya dan pelatihan secara individual juga diberikan bila diperlukan. Semua Direktur yang baru diangkat menghadiri program induksi yang telah disesuaikan. *Chairman* secara teratur mereview pelatihan dan pengembangan setiap Direktur.

Selama tahun ini, Direktur telah menerima pelatihan terkait beberapa topik berikut:

- The Dodd-Frank Act;
- UK Financial Services (Banking Reform) Act 2014 including Senior Managers Regime; and
- the changing financial and regulatory reporting landscape.

Tabel di bawah ini menunjukkan ringkasan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh masing-masing Direktur selama tahun 2014.

access to internal training and development resources and personalised training is provided where necessary. All newly appointed Directors attended a tailored induction programme. The Chairman regularly reviews the training and development of each Director.

During the year, Directors received training on the following topics:

- The Dodd-Frank Act;
- UK Financial Services (Banking Reform) Act 2014 including Senior Managers Regime; and
- the changing financial and regulatory reporting landscape.

The table below shows a summary of training and development undertaken by each Director during 2014.

Direktur		Area Pelatihan / Training areas			
		Regulatory updates	Corporate Governance	Financial Industry developments	Briefings on Board Committee related topics
Direktur Eksekutif/ Executive Directors	Direktur Non - Eksekutif/ Non-Executive Directors				
Douglas Flint		✓	✓	✓	✓
Stuart Gulliver		✓	✓	✓	✓
Iain Mackay		✓	✓	✓	✓
Marc Moses		✓	✓	✓	✓
	Kathleen Casey	✓	✓		✓
	Safra Catz	✓			✓
	Laura Cha	✓	✓	✓	
	Lord Evans of Weardale	✓	✓	✓	
	Joachim Faber	✓	✓	✓	✓
	Rona Fairhead	✓	✓	✓	
	Sam Laidlaw	✓	✓		
	John Lipsky	✓	✓		
	Rachel Lomax	✓	✓	✓	
	Heidi Miller	✓	✓		✓
	Sir Simon Robertson	✓	✓		✓
	Jonathan Symonds	✓	✓		✓

Evaluasi kinerja Dewan Direksi

Dewan Direksi berkomitmen untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas mereka sendiri dan komite Dewan Direksi tersebut. Pada tahun 2012 dan 2013, review tersebut telah dilakukan oleh Bvalco Ltd1, suatu perusahaan pihak ketiga yang independen.

Proses evaluasi tahun 2013 mengacu pada tahun 2012 dengan Bvalco melakukan wawancara secara mendalam dengan anggota Dewan Direksi dan sejumlah eksekutif senior lainnya. Temuan evaluasi tahun 2013 dipresentasikan kepada Dewan Direksi, perkembangan rencana tindak lanjut telah dibuat dan

Board performance evaluation

The Board is committed to regular evaluation of its own effectiveness and that of its committees. In 2012 and 2013, the review of the effectiveness of the Board and its committees was undertaken by Bvalco Ltd1, an independent third-party firm.

The 2013 review process mirrored that of 2012 with Bvalco conducting in-depth interviews with the members of the Board and a number of other senior executives. The findings of the 2013 review were presented to the Board, an action plan developed and progress against these actions

perkembangannya dilaporkan kepada Dewan Direksi selama tahun 2014.

reported to the Board during 2014.

Pada review tahun 2013 disimpulkan bahwa Dewan Direksi terus beroperasi secara efektif dan dalam posisi yang baik untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Grup. Tema yang terjadi dan tindakan yang dilakukan dari evaluasi tahun 2013 termasuk:

The 2013 review concluded that the Board continues to operate effectively and is well positioned to address the challenges faced by the Group. Themes emerging from the 2013 review and the actions taken included:

Review efektivitas Dewan Direksi Tahun 2013 <i>2013 Review of Board effectiveness</i>	
Tema <i>Theme</i>	Langkah-langkah yang diambil <i>Action taken</i>
Memastikan kesetaraan antara permasalahan regulasi, bisnis dan strategi pada rapat Dewan Direksi. <i>Ensuring an appropriate balance between regulatory, business and strategic issues at Board meetings.</i>	Permasalahan utama lebih dahulu diprioritaskan. <i>Key issues have been further prioritised.</i> Kesempatan tersedia lebih banyak untuk membicarakan permasalahan ini pada rapat Dewan Direksi. <i>More time has been provided for the debate of these issues at Board meetings.</i>
Memberikan peluang lebih lanjut untuk eksekutif dan Direksi non-eksekutif untuk bertemu di luar pengaturan formal ruang rapat. <i>Providing further opportunities for the executive and non-executive Directors to meet outside of the formal setting of the boardroom.</i>	Acara eksekutif informal dan Direktur non-eksekutif telah direncanakan mendekati rapat Dewan Direksi menyediakan forum tambahan untuk diskusi. <i>Informal executive and non-executive Directors' events have been planned around Board meetings providing additional forums for discussion.</i> Direktur non-eksekutif telah diundang untuk sejumlah acara yang dihadiri oleh Direktur eksekutif. <i>Non-executive Directors have been invited to a number of events attended by executive Directors.</i> Pengaturan dibuat untuk Direktur non-eksekutif untuk bertemu dengan anggota senior tim manajemen lokal di kantor HSBC setempat ketika bepergian. <i>Arrangements made for non-executive Directors to meet senior members of local management teams in HSBC local offices when travelling.</i>
Memastikan peningkatan waktu dan kesempatan untuk pertemuan Direktur non-eksekutif. <i>Ensuring increased time and opportunity for non-executive Director meetings.</i>	Sesi hanya untuk Direktur non-eksekutif dijadwalkan mendekati pertemuan Dewan. <i>Non-executive Director-only sessions are scheduled around Board meetings.</i> Sejumlah acara informal Direktur non-eksekutif diselenggarakan sepanjang tahun <i>A number of informal non-executive Director events were organized throughout the year.</i>
Mempertahankan fokus pada perencanaan suksesi. <i>Maintaining focus on succession planning.</i>	Perencanaan suksesi tetap menjadi fokus utama dengan menerapkan proses tata kelola formal. <i>Succession planning remains a key area of focus with formal governance processes in place.</i> Mereka yang disebutkan dalam rencana suksesi dijadwalkan untuk hadir dalam rapat Dewan Direksi. <i>Those named in succession plans are scheduled to present to Board Meetings.</i>

Evaluasi kinerja direktur

Evaluasi kinerja individu dari setiap Direktur Non-eksekutif dilakukan setiap tahun oleh *Group Chairman*. Selama evaluasi ini, *Group Chairman* membahas kontribusi individu Direktur, mengeksplorasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mencari masukan di daerah di mana Direktur merasa dia dapat membuat kontribusi yang lebih besar dan membahas apakah komitmen waktu yang diperlukan Direktur dapat terlaksana. Berdasarkan evaluasi masing-masing, *Group*

Director performance evaluation

Evaluation of the individual performance of each nonexecutive Director is undertaken annually by the Group Chairman. During this evaluation, the Group Chairman discusses the individual contribution of the Director, explores training and development needs, seeks input on areas where the Director feels he or she could make a greater contribution and discusses whether the time commitment required of the Director can continue to be delivered. Based upon their individual

Chairman telah mengkonfirmasi bahwa semua Direktur Non-eksekutif terus bekerja secara efektif, berkontribusi positif terhadap tata kelola HSBC dan menunjukkan komitmen penuh untuk tugasnya tersebut.

Evaluasi kinerja individu masing-masing Direktur eksekutif dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja untuk semua karyawan, hasil evaluasi tersebut dipertimbangkan oleh Komite Remunerasi Grup ketika menentukan penghargaan upah yang bersifat variabel setiap tahun.

Direktur Non-eksekutif, yang dipimpin oleh the Deputy Chairman and senior independent non-executive Director, bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi kinerja *Group Chairman*.

Dewan Direksi memonitor pelaksanaan tindakan yang timbul dari setiap evaluasi kinerja.

Hal ini dimaksudkan oleh Dewan Direksi untuk terus melakukan evaluasi kinerjanya termasuk komitennya serta tiap individu direksi pada setiap tahun, dengan masukan dari pihak eksternal independen terhadap proses evaluasi, apabila diperlukan, setidaknya setiap tahun ketiga.

Hubungan dengan pemegang saham

Semua Direktur dihimbau untuk mengembangkan pemahaman dari sudut pandang pemegang saham utama. Direktur Non-eksekutif diundang untuk menghadiri presentasi dari para analis dan rapat lainnya dengan institusi investor dan lembaga perwakilannya. Direktur juga bertemu dengan perwakilan dari institusi pemegang saham setiap tahun untuk membahas masalah tata kelola perusahaan.

Semua Direktur Eksekutif dan eksekutif senior tertentu lainnya menyelenggarakan rapat rutin dengan institusi investor. Dewan Direksi menerima laporan rutin kegiatan hubungan dengan investor yang memberikan umpan balik dari rapat dengan institusi pemegang saham dan broker, analisa perkiraan, informasi dari laporan penelitian dan data kinerja harga saham. Dewan Direksi juga menerima laporan rutin dari salah satu perusahaan broker kami.

Kebijakan komunikasi Pemegang saham Grup tercantum di www.hsbc.com/governance.

Pada beberapa kesempatan selama tahun 2014, Direktur Non-eksekutif, termasuk *the Deputy Chairman* dan *senior independent non-executive Director*, bertemu atau berkorespondensi dengan institusi investor dan perwakilannya untuk membahas topik tata kelola perusahaan dan remunerasi eksekutif.

Sebagai *Deputy Chairman* dan *senior independent non-executive Director*, Sir Simon Robertson bersedia untuk membantu pemegang saham apabila mereka memiliki kepentingan yang ingin

evaluation, the Group Chairman has confirmed that all of the nonexecutive Directors continue to perform effectively, contribute positively to the governance of HSBC and demonstrate full commitment to their roles.

Evaluation of the individual performance of each executive Director is undertaken as part of the performance management process for all employees, the results of which are considered by the Group Remuneration Committee when determining variable pay awards each year.

The non-executive Directors, led by the Deputy Chairman and senior independent non-executive Director, are responsible for the evaluation of the performance of the Group Chairman.

The Board monitors the implementation of actions arising from each performance evaluation.

It is the intention of the Board to continue to undertake an evaluation of its performance and that of its committees and individual Directors annually, with independent external input to the process, as appropriate, at least every third year.

Relations with shareholders

All Directors are encouraged to develop an understanding of the views of major shareholders. Non-executive Directors are invited to attend analyst presentations and other meetings with institutional investors and their representative bodies. Directors also meet representatives of institutional shareholders annually to discuss corporate governance matters.

All executive Directors and certain other senior executives hold regular meetings with institutional investors. The Board receives a regular investor relations activity report which provides feedback from meetings with institutional shareholders and brokers, analysts' forecasts, information from research reports and share price performance data. The Board also receives regular reports from one of our corporate brokers.

The Group's shareholder communication policy is available on www.hsbc.com/governance.

On several occasions during 2014, non-executive Directors, including the Deputy Chairman and senior independent non-executive Director, met or corresponded with institutional investors and their representatives to discuss corporate governance topics and executive remuneration.

As Deputy Chairman and senior independent nonexecutive Director, Sir Simon Robertson is available to shareholders should they have concerns which contact through the normal

disampaikan melalui saluran yang normal kepada *Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director, Group Chief Risk Officer*, atau eksekutif lainnya atau tidak dapat membantu. Sir Simon Robertson dapat dihubungi melalui Sekretaris Perusahaan Grup di 8 Canada Square, London E14 5HQ.

Konflik kepentingan, ganti rugi Direktur dan perjanjian penting

Dewan Direksi telah mengadopsi kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan konflik kepentingan dan potensi konflik kepentingan Direktur dan dapat menentukan jenis otorisasi untuk situasi tersebut. Kewenangan Dewan Direksi untuk mengotorisasi konflik berjalan secara efektif dan prosedur telah ditaati. Review yang dilakukan setiap saat terhadap konflik yang bersifat situasional yang telah diotorisasi dan otorisasi tersebut dilakukan oleh Dewan Direksi setiap tahun.

Anggaran Dasar Perusahaan menetapkan bahwa Direktur berhak untuk mendapatkan ganti rugi dari aset HSBC Holdings terhadap klaim dari pihak ketiga terkait dengan kewajiban tertentu. Ketentuan tersebut telah dijalankan selama tahun berjalan dan belum dimanfaatkan oleh Direktur. Seluruh Direktur memiliki manfaat asuransi kewajiban. Selama tahun atau di akhir tahun 2014, seluruh Direktur tidak memiliki kepentingan yang bersifat material baik secara langsung ataupun tidak langsung, dalam semua perjanjian penting dengan semua perusahaan HSBC.

HSBC berkomitmen untuk memenuhi Tata Kelola Perusahaan dengan standar yang tinggi. Selama tahun 2014, HSBC telah memenuhi kode etik yang berlaku : (i) Kode etik tata kelola perusahaan yang diterbitkan oleh *Financial Reporting Council – United Kingdom* pada September 2012; dan (ii) Kode etik tata kelola perusahaan - Hong Kong yang ditetapkan dalam Lampiran 14 terkait peraturan yang mengatur Pendaftaran Efek di Bursa Efek Hong Kong, kecuali bahwa Komite Risiko Grup bertanggung jawab dalam hal pengawasan pengendalian internal (selain pengendalian internal terkait pelaporan keuangan) dan sistem manajemen risiko (Kode etik tata kelola perusahaan Hong Kong butir C.3.3 paragraf (f) , (g) dan (h)) .

Jika tidak memiliki Komite Risiko Grup, hal ini akan menjadi tanggung jawab Komite Audit Grup. Kode etik tata kelola perusahaan – United Kingdom tersedia di situs web www.frc.org.uk dan Kode etik tata kelola perusahaan – Hong Kong tersedia di situs web www.hkex.com.hk.

Dewan Direksi telah mengadopsi kode etik untuk transaksi sekuritas yang dilakukan oleh Direktur di Grup HSBC. Kode etik sesuai dengan model kode etik yang diterbitkan oleh *Financial Conduct Authority* (FCA) terkait peraturan pendaftaran efek dan dengan model kode etik untuk transaksi efek yang dilakukan oleh Direksi Emiten yang ditetapkan

channels of Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director, Group Chief Risk Officer, or other executives cannot resolve or for which such contact would be inappropriate. He may be contacted through the Group Company Secretary at 8 Canada Square, London E14 5HQ.

Conflicts of interest, indemnification of Directors and contracts of significance

The Board has adopted a policy and procedures relating to Directors' conflicts and potential conflicts of interest and can determine the terms of authorisation for such situations. The Board's powers to authorise conflicts are operating effectively and the procedures are being followed. A review of situational conflicts which have been authorised from time-to-time and the terms of those authorisations are undertaken by the Board annually.

The Articles of Association provide that Directors are entitled to be indemnified out of the assets of HSBC Holdings against claims from third parties in respect of certain liabilities. Such provisions have been in place during the financial year but have not been utilised by the Directors. All Directors have the benefit of directors' and officers' liability insurance. None of the Directors had, during the year or at the end of the year, a material interest, directly or indirectly, in any contract of significance with any HSBC company.

HSBC is committed to high standards of corporate governance. During 2014, HSBC has complied with the applicable code provisions of: (i) The UK Corporate Governance Code issued by the Financial Reporting Council in September 2012; and (ii) the Hong Kong Corporate Governance Code set out in Appendix 14 to the Rules Governing the Listing of Securities on The Stock Exchange of Hong Kong Limited, save that the Group Risk Committee is responsible for the oversight of internal control (other than internal control over financial reporting) and risk management systems (Hong Kong Corporate Governance Code provision C.3.3 paragraphs (f), (g) and (h)).

If there were no Group Risk Committee, these matters would be the responsibility of the Group Audit Committee. The UK Corporate Governance Code is available at www.frc.org.uk and the Hong Kong Corporate Governance Code is available at www.hkex.com.hk.

The Board has adopted a code of conduct for transactions in HSBC Group securities by Directors. The code of conduct complies with The Model Code in the Listing Rules of the FCA and with The Model Code for Securities Transactions by Directors of Listed Issuers ('Hong Kong Model Code') in the Rules Governing the Listing of

dalam peraturan yang mengatur pendaftaran efek di Bursa Efek Hong Kong, kecuali bahwa Bursa Efek Hong Kong telah memberikan keringanan tertentu dari ketatnya pemenuhan kepatuhan terhadap Kode Model Hong Kong.

Keringanan yang diberikan oleh Bursa Efek Hong Kong terutama memperhitungkan praktik yang diperbolehkan di United Kingdom, khususnya berkaitan dengan rencana saham yang diperuntukan bagi karyawan.

Untuk memenuhi persyaratan yang spesifik, masing-masing Direktur telah menyatakan bahwa masing-masing Direktur tersebut telah memenuhi kode etik terkait transaksi sekuritas di HSBC Grup untuk sepanjang tahun 2014.

Semua direktur telah diingatkan secara rutin atas kewajibannya terhadap kode etik terkait transaksi yang dilakukan di HSBC Group Securities.

Dewan Direksi telah membentuk sejumlah komite yang terdiri dari beberapa Direktur, Grup Managing Directors dan the Financial System Vulnerabilities Committee dan anggota Non-Direktur terpilih. Tugas utama komite Dewan Direksi dijelaskan diatas. Ketua setiap komite Dewan Direksi Non-eksekutif melaporkan aktifitasnya yang dilakukan sejak rapat Dewan Direksi sebelumnya. dalam setiap rapat Dewan Direksi.

Group Management Board (GMB)

Tugas dan anggota

GMB menjalankan semua kewenangan, otoritas dan kebijakan Dewan Direksi dalam hal terkait dengan manajemen dan aktifitas harian Perusahaan dan anak perusahaannya.

Anggota :

Stuart Gulliver (Ketua), Iain Mackay dan Marc Moses yang menjabat sebagai Direktur Eksekutif, dan Ann Almeida, Samir Assaf, Peter Boyles, Simon Cooper, John Flint, Pam Kaur (*non-voting*), Alan Keir, Stuart Levey, Antonio Losada, Sean O'Sullivan dan Peter Wong, semuanya adalah *Group Managing Directors*.

The Group Chief Executive memimpin GMB. Head dari setiap unit bisnis global dan unit fungsional global serta *Chief Executive* dari setiap *region* menghadiri rapat GMB, baik sebagai anggota maupun sebagai undangan. GMB merupakan elemen utama dari struktur pengendali dan sistem pelaporan manajemen sehingga semua lini operasional kami bertanggung jawab baik kepada anggota GMB maupun secara langsung kepada *Group Chief Executive*, yang pada akhirnya melapor kepada *Group Chairman*.

Securities on The Stock Exchange of Hong Kong Limited, save that The Stock Exchange of Hong Kong Limited has granted certain waivers from strict compliance with the Hong Kong Model Code.

The waivers granted by The Stock Exchange of Hong Kong Limited primarily take into account accepted practices in the UK, particularly in respect of employee share plans.

Following specific enquiry, each Director has confirmed that he or she has complied with the code of conduct for transactions in HSBC Group securities throughout the year.

All Directors are routinely reminded of their obligations under the code of conduct for transactions in HSBC Group Securities.

The Board has established a number of committees consisting of Directors, Group Managing Directors and, in the case of the Financial System Vulnerabilities Committee, co-opted non-director members. The key roles of the Board committees are described above. The Chairman of each non-executive Board committee reports to each meeting of the Board on the activities of the committee since the previous Board meeting.

Group Management Board

Role and members

The GMB exercises all of the powers, authorities and discretions of the Board of Directors in so far as they concern the management and day-to-day running of the Company and its subsidiaries.

Members :

Stuart Gulliver (Chairman), Iain Mackay and Marc Moses who are executive Directors, and Ann Almeida, Samir Assaf, Peter Boyles, Simon Cooper, John Flint, Pam Kaur (*non-voting*), Alan Keir, Stuart Levey, Antonio Losada, Sean O'Sullivan and Peter Wong, all of whom are *Group Managing Directors*.

The Group Chief Executive chairs the GMB. The head of each global business and global function and the Chief Executive of each region attend GMB meetings, either as members or by invitation. The GMB is a key element of our management reporting and control structure such that all of our line operations are accountable either to a member of the GMB or directly to the Group Chief Executive, who in turn reports to the Group Chairman.

Dewan Direksi telah menetapkan tujuan dan langkah-langkah untuk GMB yang sejalan dengan tujuan dan langkah – langkah Eksekutif Senior dengan rencana strategis dan operasional seluruh HSBC. Ketua GMB melaporkan aktifitasnya dalam setiap rapat Dewan Direksi.

Group Chief Risk Officer memimpin Rapat Manajemen Risiko secara rutin dari GMB. Rapat Manajemen Risiko memberikan arahan strategis dan pengawasan perusahaan atas pengelolaan semua risiko dan membangun, memelihara dan secara berkala mereview kebijakan dan pedoman manajemen risiko dalam Group. Rapat Manajemen Risiko juga mengkaji pengembangan dan implementasi Standar Global yang mencerminkan praktik terbaik yang harus diadopsi dan ditaati secara konsisten di seluruh Grup. . *The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer* menghadiri Rapat Manajemen Risiko untuk bagian ini.

Group Audit Committee (GAC)

Pernyataan Ketua Group Audit Committee

GAC memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk melakukan pengawasan dan memberikan advis terkait dengan pelaporan keuangan dan pengendalian internal kepada Dewan Direksi. Laporan tersebut mencantumkan aktifitas GAC yang menunjang pekerjaan ini dan permasalahan yang dihadapi oleh komite selama setahun.

Area utama kegiatan GAC selama setahun meliputi: mengawasi transisi auditor eksternal dari KPMG Audit Plc (KPMG) menjadi PricewaterhouseCoopers LLP (PwC); mempertimbangkan ketentuan etika untuk masalah hukum dan peraturan yang terkait; dan mengintegrasikan pendekatan terkait pelaporan keuangan dan pengendalian internal untuk memastikan konsistensi di antara komite Dewan Direksi.

Pada tahun 2015, focus area untuk GAC akan memantau pelaksanaan rencana pemulihan dan resolusi, yang dirancang untuk memastikan bahwa efek dari kegagalan perbankan dapat dimitigasi, sehingga menghindari gangguan sistemik yang berat, seraya melindungi fungsi ekonomi yang diberikan oleh entitas perbankan yang bersangkutan.

GAC juga akan memantau pengendalian keuangan dan implikasi pelaporan dari rantai pertahanan operasional retail banking di United Kingdom dan pembentukan operasional perusahaan secara global. Fokus area selanjutnya pada tahun 2015 adalah implementasi revisi *International Financial Reporting Standard 9 'Financial Instruments' concerning the classification and measurement of financial instruments* (IFRS 9). Revisi khusus ini sangat penting mengingat potensi dampak IFRS 9 terhadap bagaimana kita mengklasifikasikan dan mengukur

The Board has set objectives and measures for the GMB. These align senior executives' objectives and measures with the strategy and operating plans throughout HSBC. The Chairman of the GMB reports to each meeting of the Board on the activities of the GMB.

The Group Chief Risk Officer chairs regular Risk Management Meetings of the GMB. The Risk Management Meetings provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks and establish, maintain and periodically review the policy and guidelines for the management of risk within the Group. The Risk Management Meeting also reviews the development and implementation of Global Standards reflecting best practices which must be adopted and adhered to consistently throughout the Group. The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer attends this section of the Risk Management Meeting.

Group Audit Committee

Chairman's Statement

The GAC has non-executive responsibility for oversight of and provision to the Board of advice on matters relating to financial reporting and internal controls over financial reporting. This report sets out the activities of the GAC that underpin this work and issues faced by the committee during the year.

Key areas of GAC activity during the year include: overseeing the external auditor transition from KPMG Audit Plc (KPMG) to PricewaterhouseCoopers LLP (PwC); considering provisioning for conduct-related legal and regulatory issues; and integrating the approach to financial reporting and internal controls to ensure consistency across committees of the Board.

In 2015, an area of focus for the GAC will be to monitor the implementation of recovery and resolution plans, which are designed to ensure that the effects of a banking failure are mitigated, thus avoiding severe systemic disruption, while protecting the economic functions provided by the relevant banking entity.

The GAC will also monitor the financial control and reporting implications of ring-fencing the retail banking operations in the UK and the establishment of operating companies globally. A further area of focus in 2015 will be the implementation of revised *International Financial Reporting Standard 9 'Financial Instruments' concerning the classification and measurement of financial instruments* (IFRS 9). This is of particular significance given the potential impact IFRS 9 will have on how we classify and measure financial

aset keuangan.

Kathleen Casey bergabung dengan GAC pada Maret 2014 dan Phillip Ameen bergabung dengan GAC pada tanggal 1 Januari 2015, dengan memberikan pengalaman yang luas masing – masing terkait dengan kebijakan regulasi keuangan dan pengaturan standar akuntansi dan pelaporan di US.

Chairman, Group Audit Committee

Tugas dan keanggotaan

Area utama dari tanggung jawab GAC meliputi:

- monitoring integritas dari laporan keuangan;
- mengawasi sistem pengendalian internal atas laporan keuangan;
- monitoring dan meninjau efektivitas Fungsi Audit Internal;
- melakukan review atas praktik dan kebijakan akuntansi keuangan Perusahaan; dan
- melakukan pengawasan dan remunerasi auditor eksternal dan memberikan advis terkait penunjukkan auditor eksternal kepada Dewan Direksi.

assets.

Kathleen Casey joined the GAC in March 2014 and Phillip Ameen joined the GAC on 1 January 2015, bringing with them extensive experience in US financial regulatory policy and accounting standards setting and reporting, respectively.

Chairman, Group Audit Committee

Role and membership

The key areas of responsibility for the GAC include:

- monitoring the integrity of financial statements;
- overseeing the internal controls systems over financial reporting;
- monitoring and reviewing the effectiveness of the Internal Audit function;
- reviewing the Company's financial and accounting policies and practices; and
- oversight and remuneration of the external auditor and advising the Board on the appointment of the external auditor.

Anggota Members¹	Kehadiran Rapat Meeting attended	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat Meetings eligible to attend
Jonathan Symonds (chairman) 2,,7	2	2
John Coombe 3	4	4
Renato Fassbind 4	5	5
Kathleen Casey 5,7	4	4
Marvin Cheung 6	4	5
Rachel Lomax 7	7	7
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		7

1. Semua anggota adalah Direktur Non-eksekutif independen.
2. Diangkat sebagai anggota dan Ketua pada 1 September 2014.
3. Pensiun sebagai Ketua dan anggota pada 23 Mei 2014.
4. Diangkat sebagai Ketua pada tanggal 23 Mei 2014 dan pensiun sebagai anggota dan Ketua pada 1 September 2014.
5. Diangkat sebagai anggota pada 1 Maret 2014.
6. Pensiun sebagai anggota pada 1 Agustus 2014.
7. Dewan Direksi telah menentukan anggota untuk menjadi independen sesuai dengan kriteria SEC dan dapat dianggap sebagai ahli keuangan komite audit untuk tujuan memenuhi bagian 407 dari Undang-Undang *Sarbanes Oxley* dan memiliki pengalaman keuangan yang relevan untuk tujuan memenuhi peraturan Tata Kelola Perusahaan di UK.

1. All members are independent non-executive Directors.
2. Appointed as a member and Chairman on 1 September 2014.
3. Retired as Chairman and member on 23 May 2014.
4. Appointed Chairman on 23 May 2014 and retired as a member and Chairman on 1 September 2014.
5. Appointed as a member on 1 March 2014.
6. Retired as a member on 1 August 2014.
7. The Board has determined member to be independent according to SEC criteria and may be regarded as audit committee financial experts for the purposes of section 407 of the Sarbanes-Oxley Act and have recent and relevant financial experience for the purposes of the UK Corporate Governance Code.

Tabel di bawah ini menetapkan struktur tata kelola Komite Dewan Direksi yang memiliki tugas terkait dengan integritas pelaporan HSBC kepada pemegang saham dan investor lain. Setiap operasional utama anak perusahaan telah membentuk dewan komite dengan tanggung jawab non-eksekutif untuk melakukan pengawasan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan laporan keuangan.

Forum untuk Ketua komite anak perusahaan utama kami dengan tanggung jawab pengawasan non-eksekutif terhadap pelaporan keuangan dan hal yang terkait dengan risiko telah diselenggarakan pada bulan Juni 2014 untuk berbagi pandangan dan memfasilitasi pendekatan yang konsisten terhadap cara dimana komite anak perusahaan ini beroperasi. Forum selanjutnya dijadwalkan akan diselenggarakan pada bulan Juni 2015.

Struktur tata kelola untuk pengawasan laporan keuangan

The table below sets out the governance structure for the Board Committees whose duties relate to the integrity of HSBC's reporting to shareholders and other investors. Each major operating subsidiary has established a board committee with non-executive responsibility for oversight of matters relating to financial reporting.

A forum for the chairmen of our principal subsidiary company committees with non-executive oversight responsibility for financial reporting and risk-related matters was held in June 2014 to share views and to facilitate a consistent approach to the way in which these subsidiary company committees operate. The next forum is scheduled to be held in June 2015.

Governance structure for the oversight of financial reporting

kewenangan Authority	Keanggotaan Membership	Tanggung jawab, meliputi: Responsibilities include:
Dewan Direksi <i>Board</i>	Direktur Eksekutif dan Direksi non-eksekutif <i>Executive and non-executive Directors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan • <i>Financial reporting</i> • Menunjuk pejabat keuangan senior • <i>Appointing senior financial officers</i>
Pengungkapan Komite <i>Disclosure Committee</i>	Perwakilan dari bisnis global, <i>functions</i> dan Grup perusahaan tertentu <i>Representatives from global businesses, functions and certain Group companies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meninjau materi komunikasi Grup dengan para investor • <i>Reviewing the Group's material communications with investors</i> • Membantu Grup Chief Executive dan Grup Direktur Keuangan untuk melaksanakan kewajiban mereka sehubungan dengan pelaporan keuangan di bawah <i>Securities Exchange Act</i> tahun 1934 • <i>Assisting the Group Chief Executive and Group Finance Director to discharge their obligations relating to financial reporting under the Securities Exchange Act of 1934</i> • Memantau dan meninjau efektivitas pengendalian dan prosedur untuk memastikan informasi yang diungkapkan sesuai dan tepat waktu • <i>Monitoring and reviewing the effectiveness of controls and procedures established to ensure that information is disclosed appropriately and on a timely basis</i> • Melaporkan temuan dan membuat rekomendasi kepada Grup Chief Executive, Grup Direktur Keuangan dan GAC • <i>Reporting findings and making recommendations to the Group Chief Executive, Group Finance Director and the GAC</i>

Kewenangan Authority	Keanggotaan Membership	Tanggung jawab, meliputi: Responsibilities include:
Komite dewan direksi anak perusahaan bertanggung jawab untuk pengawasan pelaporan keuangan dan komite audit bisnis global <i>Subsidiary board committees responsible for oversight of financial reporting and global business audit committees</i>	Direktur non-eksekutif independen dan / atau karyawan HSBC Grup dengan tanpa adanya garis tanggung jawab fungsional untuk kegiatan anak perusahaan yang relevan atau bisnis global, yang sesuai <i>Independent non-executive directors and/or HSBC Group employees with no line of functional responsibility for the activities of relevant subsidiary or global business, as appropriate</i>	Memberikan laporan kepada GAC perihal laporan keuangan dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan anak perusahaan atau bisnis yang relevan, sebagaimana yang dipersyaratkan <i>Providing reports to the GAC on financial statements and internal controls over financial reporting of relevant subsidiaries or businesses, as requested</i>

Bagaimana Komite melaksanakan tanggung jawabnya

Sepanjang tahun, GAC menerima laporan rutin terkait beberapa hal termasuk temuan audit internal dan tindak lanjut kerja, masalah akuntansi dan penilaian, dan masalah hukum dan peraturan. GAC menerima presentasi dari sejumlah anggota manajemen senior termasuk *the Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer and Group Head of Internal Audit*. Ketua GAC juga melakukan rapat dengan sejumlah individu-individu secara terpisah, memberikan suatu forum tambahan untuk membahas isu-isu tertentu. Selama tahun ini, GAC telah menyelenggarakan rapat dengan *Group Head of Internal Audit* dan dengan auditor eksternal tanpa melibatkan manajemen. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, GAC melaksanakan kegiatan utama sebagai berikut:

- Melakukan pengawasan dan memeriksa efektivitas proses pengendalian internal yang membentuk kerangka kerja pengendalian internal untuk pelaporan keuangan dan juga proses-proses pengendalian internal yang berhubungan dengan *Sarbanes-Oxley Act*. *The Group Head of Internal Audit* dan auditor eksternal secara rutin melapor ke GAC tanpa kehadiran manajemen. Selama tahun ini, GAC menyatakan bahwa fungsi Keuangan memiliki sumber daya yang memadai dan serta kualifikasi dan pengalaman staf pada fungsi tersebut yang telah sesuai. Penggunaan untuk pengimplementasian secara penuh pada tahun 2015 atas kerangka kerja *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* (COSO) kerangka kerja pengendalian internal yang terintegrasi untuk memenuhi kewajiban pengendalian internal kami terhadap *Sarbanes-Oxley Act* dan juga terhadap peraturan tata kelola perusahaan Hong Kong dan UK;
- Review terhadap kebijakan akuntansi dan keuangan HSBC dan penggunaannya untuk pelaporan aktifitas dan kinerja keuangan Grup.
- Pemantauan terhadap hal – yang terkait

How the Committee discharged its responsibilities

Throughout the year, the GAC received regular reports on a number of matters including internal audit findings and follow-up work, accounting issues and judgements, and legal and regulatory matters. The GAC received presentations from a number of members of the senior management including the Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer and Group Head of Internal Audit. The Chairman of the GAC also had meetings with a number of these individuals separately, providing an additional forum to discuss specific issues. During the year, the GAC held meetings with the Group Head of Internal Audit and with the external auditors in the absence of management. In discharging its responsibilities the GAC undertakes the following principal activities:

- Oversight and challenge of the effectiveness of internal control processes that form the internal control framework for financial reporting and also of those internal controls processes that relate to the *Sarbanes-Oxley Act*. The Group Head of Internal Audit and the external auditor regularly report to the GAC without management present. During the year, the GAC confirmed that the Finance function was adequately resourced and that qualifications and experience of staff in that function were appropriate. the adoption for full implementation in 2015 of the revised Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission ('COSO') framework, an integrated internal control framework to meet our internal controls obligations under the *Sarbanes-Oxley Act* and also under the UK and Hong Kong corporate governance codes;
- Review of HSBC's financial and accounting policies and their application to the reporting of the Group's activities and financial performance.
- Monitoring of the legal and regulatory

dengan hukum dan peraturan; GAC menerima laporan rutin tentang litigasi dan penerapan atas perubahan dalam undang-undang, peraturan, kebijakan dan praktik akuntansi termasuk laporan perkembangan program untuk melaksanakan IFRS, Basel III / CRD IV dan rekomendasi dari *the Parliamentary Commission on Banking Standards*, terutama yang berkaitan dengan kebijakan akuntansi dan laporan keuangan;

- Meninjau efektivitas fungsi Audit Internal. Review efektivitas GAC mencakup ruang lingkup kerja fungsi Audit Internal dan kecukupan keterampilan Tim audit internal. GAC telah menemukan bahwa Fungsi Audit Internal masih tetap efektif dan kesimpulan ini adalah didukung oleh temuan dari a *quality assurance review* terhadap fungsi Audit Internal yang dilakukan oleh PwC. Selama tahun ini, *term of reference* GAC kerangka acuan dan *the audit charter* audit internal telah diperbarui untuk memperjelas tanggung jawab GAC untuk melakukan pengawasan terhadap tata kelola fungsi Audit Internal dan tata cara pelaporan *the Group Head of Internal Audit* kepada Ketua GAC. Piagam Audit tersedia di situs HSBC di www.hsbc.com/investor-relations/governance/internal-control.
- Penilaian tahunan efektivitas auditor eksternal yang meliputi penilaian oleh *the Group's Chief Financial Officers* di wilayah geografisnya yang utama. GAC juga mempertimbangkan tingkat pengawasan yang diterapkan selama audit dan interaksi auditor dengan manajemen senior. Berdasarkan hasil review, GAC menyatakan bahwa hasil review terhadap KPMG adalah memuaskan sehingga KPMG dapat terus bekerja secara efektif sebagai auditor eksternal; dan tinjauan tahunan terhadap independensi auditor eksternal. Semua layanan yang diberikan oleh KPMG selama tahun 2014 yang sebelumnya telah disetujui oleh GAC dan masuk dalam kebijakan pra-persetujuan yang dibuat oleh GAC. pra persetujuan terkait dengan review peraturan, prosedur laporan yang telah disepakati, jenis lain laporan formal, pemberian saran dan jasa non-audit lainnya diperbolehkan berdasarkan peraturan *the SEC independence*.

Layanan tersebut termasuk ke dalam kategori jasa audit, jasa terkait audit, jasa pajak dan jasa lainnya. Setelah mereview, GAC menyatakan bahwa KPMG adalah independen dan KPMG, dengan mengacu pada standar industry, , telah memberikan konfirmasi tertulis terkait independensinya untuk durasi tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2014 kepada GAC. GAC

environment; the GAC received regular reports on litigation and on the application of changes in law, regulation, accounting policies and practices including reports on developments in programmes to implement IFRSs, Basel III/CRD IV and the recommendations of the Parliamentary Commission on Banking Standards, particularly as they relate to accounting policies and financial reporting;

- Review of the effectiveness of the Internal Audit function. The GAC's effectiveness review encompassed the scope of the Internal Audit function's work and the adequacy of the skills of the internal audit team. The GAC found the Internal Audit function remained effective and this conclusion was supported by the findings of a quality assurance review of the Internal Audit function undertaken by PwC. During the year, the GAC terms of reference and the audit charter of internal audit were updated to clarify the GAC's responsibility for the oversight of the governance of the Internal Audit function and the reporting line of the Group Head of Internal Audit to the Chairman of the GAC. The Audit Charter is available on the HSBC website at www.hsbc.com/investor-relations/governance/internal-control.
- An annual assessment of the effectiveness of the external auditor which includes assessments by the Group's Chief Financial Officers of its major geographical regions. The GAC also considered the level of scrutiny applied during the audit and the interaction of the auditor with senior management. Following this review the GAC was satisfied that KPMG continued to perform effectively as external auditor; and an annual review of the independence of the external auditor. All services provided by KPMG during the 2014 were pre-approved by the GAC and were entered into under the pre-approval policies established by the GAC. The pre-approved services relate to regulatory reviews, agreed-upon procedures reports, other types of attestation reports, the provision of advice and other non-audit services allowed under the SEC independence rules.

The services fall into the categories of audit services, audit-related services, tax services and other services. Following its review, the GAC confirmed that it considered KPMG to be independent and KPMG, in accordance with industry standards, has provided the GAC with written confirmation of its independence for the duration of the financial year ended

menyetujui remunerasi dan *terms of engagement* dan merekomendasikan kepada Dewan Direksi untuk menunjuk kembali KPMG untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2014.

Pengawasan GAC tentang proses tender pemeriksaan pada tahun 2013 menghasilkan rekomendasi GAC untuk Dewan Direksi bahwa PwC ditunjuk sebagai auditor Grup untuk tahun keuangan yang dimulai pada 1 Januari 2015. GAC telah merekomendasikan kepada Dewan Direksi bahwa PwC akan ditunjuk di Rapat Umum Tahunan yang akan datang. PwC memberikan konfirmasi tertulis atas independensinya sebelum penunjukannya. Selama tahun 2014, rapat rutin diselenggarakan dengan tim audit PwC untuk membantu dalam mengembangkan rencana audit eksternal tahun 2015. Dewan Direksi telah menyetujui rekomendasi dari GAC dan kebijakan untuk mempekerjakan mantan karyawan KPMG dan PwC dengan HSBC. GAC menerima laporan tahunan tentang mantan karyawan yang dipekerjakan tersebut dan jumlah karyawan yang menjabat pada posisi senior. Laporan ini memungkinkan GAC untuk mempertimbangkan apakah terdapat penurunan nilai atau gejala penurunan nilai dari penilaian yang dilakukan oleh auditor eksternal, objektivitas atau independensi dalam hal audit. Analisa atas remunerasi yang dibayarkan sehubungan dengan layanan audit dan non-audit yang diberikan oleh KPMG untuk masing masing tiga tahun terakhir diungkapkan pada Catatan 7 pada Laporan Keuangan.

Selain untuk mengatasi hal-hal yang disebutkan di atas, GAC telah mempertimbangkan masalah akuntansi yang signifikan yang dijelaskan di bawah. GAC telah mempertimbangkan kesesuaian penilaian manajemen dan estimasinya, apabila diperlukan dapat didiskusikan dengan KPMG, auditor eksternal, dan meninjau hal-hal yang disebut dalam laporan auditor eksternal sebagai *risks of material mis-statement*. GAC melakukan review tahunan terhadap kerangka acuan dan efektivitasnya sendiri. Kerangka acuan dapat ditemukan di situs website kami di www.hsbc.com/investor-relations/governance/board-committees.

31 December 2014. The GAC approved the remuneration and terms of engagement and recommended to the Board the re-appointment of KPMG for the financial year ended 31 December 2014.

The GAC's oversight of the audit tender process in 2013 resulted in the GAC's recommendation to the Board that PwC be appointed as the Group's auditor for the financial year beginning on 1 January 2015. The GAC has recommended to the Board that PwC be appointed at the forthcoming Annual General Meeting. PwC provided written confirmation of its independence from HSBC prior to its appointment. During 2014, regular meetings were held with PwC's audit engagement team to assist in developing the 2015 external audit plan. The Board has approved, on the recommendation by HSBC, a policy for the employment by HSBC of former employees of KPMG and PwC. The GAC receives an annual report on such former employees who are employed and the number in senior positions. This report enables the GAC to consider whether there has been any impairment, or appearance of impairment, of the external auditor's judgement, objectivity or independence in respect of the audit. An analysis of the remuneration paid in respect of audit and non-audit services provided by KPMG for each of the past three years is disclosed in Note 7 on the Financial Statements.

In addition to addressing the matters noted above, the GAC considered the significant accounting issues described below. The GAC considered the appropriateness of management's judgements and estimates, where appropriate discussing these with KPMG, the external auditors, and reviewing the matters referred to in the external auditor's report as risks of material mis-statement. The GAC undertakes an annual review of its own terms of reference and effectiveness. The terms of reference can be found on our website at www.hsbc.com/investor-relations/governance/board-committees.

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
<p>Ketentuan yang tepat untuk proses hukum dan masalah regulasi <i>Appropriateness of provisioning for legal proceedings and regulatory matters</i></p>	<p>Grup Komite Audit ("GKA") menerima laporan dari manajemen mengenai pemberitahuan dan jumlah peraturan, keberadaan kewajiban kontinjensi, dan pengungkapan sehubungan dengan peraturan dan keberadaan kewajiban, untuk proses hukum dan masalah regulasi. Area tertentu termasuk dalam naungan hukum US <i>Federal Housing Finance Agency</i> sehubungan penawaran <i>mortgage</i> berbasis sekuritas dan peraturan provisi yang timbul dari investigasi yang dilakukan oleh <i>Financial Conduct Authority</i> Inggris dan Regulator AS dan lembaga penegak hukum yang berkaitan dengan aktivitas perdagangan di pasar valuta asing. Pada tahun 2015, GKA mempertimbangkan laporan dan pengungkapan mengenai kewajiban potensial sehubungan dengan penyelidikan kepada HSBC Private Bank Swiss oleh sejumlah administrasi perpajakan, pihak yang berwenang dan penegak hukum. <i>The GAC received reports from management on the recognition and amounts of provisions, the existence of contingent liabilities, and the disclosures relating to provisions and contingent liabilities, for legal proceedings and regulatory matters. Specific areas addressed included the legal action brought by the US Federal Housing Finance Agency in respect of mortgage-backed securities offerings, and provisioning arising from investigations conducted by the UK Financial Conduct Authority and US regulators and law enforcement agencies relating to trading activities in the foreign exchange market. In 2015, the GAC considered reports and disclosures concerning potential liabilities in connection with investigations of HSBC's Swiss Private Bank by a number of tax administration, regulatory and law enforcement authorities.</i></p>
<p>Penurunan kredit, tunjangan dan biaya Loan impairment, allowances and charges</p>	<p>GKA meninjau kemudahan penurunan pinjaman untuk pribadi dan <i>wholesale</i>. Pengkajian penilaian dan estimasi yang signifikan termasuk kajian periode penurunan terhadap seluruh portofolio pinjaman <i>wholesale</i> kami, pertimbangan efek jatuhnya harga minyak pada potensi penurunan pinjaman <i>wholesale</i>, kasus individu yang patut diperhatikan dari penurunan pinjaman <i>wholesale</i> dan kecukupan cadangan penurunan nilai secara kolektif pada portofolio pinjaman pribadi. <i>The GAC reviewed loan impairment allowances for personal and wholesale lending. Significant judgements and estimates reviewed included a review of loss emergence periods across our wholesale loan portfolios, consideration of the effect of falling oil prices on potential wholesale loan impairments, notable individual cases of impairment in wholesale lending and the adequacy of collective impairment allowances on personal lending portfolios.</i></p>
<p>Remediasi nasabah UK <i>UK customer remediation</i></p>	<p>GKA mempertimbangkan ketentuan untuk ganti rugi atas <i>mis-selling</i> polis asuransi perlindungan pembayaran, ketentuan untuk <i>mis-selling</i> produk nilai lindung tingkat suku bunga dan <i>liabilities</i> yang berkenaan dengan pelanggaran <i>UK Consumer Credit Act</i>. <i>The GAC considered the provisions for redress for mis-selling of payment protection insurance policies, provisions for mis-selling of interest rate hedging products, and liabilities in respect of breaches of the UK Consumer Credit Act.</i></p>
<p>Penilaian instrument keuangan <i>Valuation of financial instruments</i></p>	<p>Perkembangan kajian GKA dalam praktek pasar mengenai akuntansi biaya pendanaan dalam penilaian derivatif <i>uncollateralised</i>. Sejalan dengan berkembang praktek pasar, pada kuartal keempat 2014 kami mengadopsi FFVA untuk memperhitungkan dampak dari menggabungkan biaya dana ke dalam penilaian derivatif agunan. Sejalan dengan perkembangan praktek pasar, pada kuartal keempat 2014 kami mengadopsi FFVA untuk memperhitungkan dampak dari menggabungkan biaya dana ke dalam penilaian derivatif agunan. <i>The GAC reviewed developments in market practice regarding accounting for funding costs in the valuation of uncollateralised derivatives. In line with evolving market practice, in the fourth quarter of 2014 we adopted an FFVA to account for the impact of incorporating the cost of funding into the valuation of uncollateralized derivatives.</i></p>
<p>Bank of Communications Co, Limited ('BoCom') pengujian penurunan <i>Bank of Communications Co., Limited ('BoCom') impairment testing</i></p>	<p>Selama setahun GKA mempertimbangkan kajian penurunan tetap dari investasi HSBC di BOCom dan kesimpulan manajemen bahwa investasi tidak terganggu. Ketika pengujian investasi pada perusahaan asosiasi untuk penurunan nilai, IFRS memerlukan sejumlah catatan untuk dibandingkan dengan nilai wajar yang lebih tinggi dan nilai pakai. GKA mengkaji sejumlah aspek pekerjaan manajemen di daerah ini termasuk sensitivitas hasil kajian penurunan untuk memperkirakan dan mengasumsi arus kas masa depan yang diproyeksikan dan tingkat diskonto. <i>During the year the GAC considered the regular impairment reviews of</i></p>

	<i>HSBC's investment in BoCom and management's conclusions that the investment is not impaired. When testing investments in associates for impairment, IFRS requires the carrying amount to be compared with the higher of fair value and value in use. The GAC reviewed a number of aspects of management's work in this area including the sensitivity of the result of the impairment review to estimates and assumptions of projected future cash flows and the discount rate.</i>
Pengujian Goodwill penurunan nilai <i>Goodwill impairment testing</i>	Tidak ada penurunan nilai yang teridentifikasi dari hasil pengujian Goodwill penurunan nilai tahunan, dan kajian terhadap indikator penurunan nilai pada tanggal 31 Desember 2014 diidentifikasi tidak ada indikator penurunan nilai. Hasil untuk GPB Eropa sensitif terhadap asumsi utama dan tunduk pada pengungkapan peningkatan. <i>No impairment was identified as a result of the annual goodwill impairment test, and the review for indicators of impairment as at 31 December 2014 identified no indicators of impairment. The result for GPB Europe is sensitive to key assumptions and is subject to enhanced disclosure.</i>
Pengakuan aset pajak tertangguh <i>Recognition of deferred tax assets</i>	Dalam mempertimbangkan pemulihan aset pajak tertangguh, GKA mengkaji pengakuan aset pajak tertangguh di Amerika Serikat, Brasil dan Mexico, dan proyeksi terkait penghasilan kena pajak di masa mendatang. <i>In considering the recoverability of the Group's deferred tax assets, the GAC reviewed the recognition of deferred tax assets in the USA, Brazil and Mexico, and the associated projections of future taxable income.</i>
Pengukuran keuangan Non-GAAP <i>Non-GAAP financial measures</i>	GKA mempertimbangkan perubahan pengukuran keuangan non-GAAP disajikan dari pengukuran 'underlying performance' ke 'adjusted performance' di 2014 ARA. <i>The GAC considered the change in the non-GAAP financial measures presented from 'underlying performance' to an 'adjusted performance' measure in the 2014 ARA.</i>

Group Risk Committee (GRC)

Pernyataan ketua

Group Risk Committee (GRC) mengawasi dan memberikan advis kepada Dewan Direksi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan risiko tingkat tinggi dan pengendalian internal, selain pengendalian internal keuangan yang diawasi oleh GAC. GRC bertanggung jawab untuk memastikan bahwa profil risiko Grup dan kegiatan usaha yang mendasari ini sejalan dengan *risk appetite* yang disetujui oleh Dewan Direksi.

Arahan dari pimpinan Grup, yang ditetapkan oleh manajemen senior, sangat penting untuk manajemen risiko yang efektif. Selama setahun, GRC terus fokus pada langkah-langkah yang diambil untuk berkomunikasi dan memperkuat komitmen Grup untuk 'melakukan hal yang benar'. Fokus ini tercermin dalam advis GRC yang diberikan kepada Komite Remunerasi Grup sehubungan dengan gaji eksekutif. Implikasi dari kerangka hukum dan peraturan yang berkembang untuk lembaga keuangan menimbulkan perdebatan yang berkelanjutan.

Program stress testing PRA dan EBA tahun 2014 merupakan fokus area untuk GRC sepanjang tahun 2014. Sifat dan kecepatan perubahan hukum dan peraturan pada tahun 2014 juga telah menyebabkan meningkatnya pengawasan oleh GRC terhadap profil *risk appetite* Grup dan tindakan manajemen untuk mengurangi risiko hukum dan peraturan dan eksposur.

Risiko geopolitik tetap tema yang sedang

Group Risk Committee

Chairman's Statement

The Group Risk Committee ('GRC') oversees and advises the Board on high level risk-related matters and internal control, other than internal financial controls, which are overseen by the Group Audit Committee. The GRC is responsible for ensuring that Group risk profile and underlying business activity is in line with risk appetite as approved by the Board.

The tone from the top of the Group, which is set by senior management, is critical to effective risk management. During the year the GRC continued to focus on steps taken to communicate and reinforce the Group's commitment to 'doing the right thing'. This focus is reflected in the advice the GRC provides to the Group Remuneration Committee in connection with executive pay. The implications of an evolving legal and regulatory framework for financial institutions present an ongoing challenge.

The 2014 PRA and EBA stress testing programmes were a particular area of focus for the GRC during the year. The nature and pace of legal and regulatory change in 2014 has also led to increased scrutiny by the GRC of the Group's risk appetite profile and management actions to mitigate legal and regulatory risks and exposures.

Geopolitical risk has remained an ongoing theme

berlangsung untuk GRC, dan sepanjang tahun 2014, GRC telah menyelenggarakan rapat bersama dengan GAC untuk mempertimbangkan risiko utama di Cina dan Kawasan Asia Pasifik. Diharapkan risiko geopolitik juga akan menjadi tema untuk GRC sepanjang tahun 2015. Heidi Miller bergabung dengan GRC pada bulan September 2014 dan memberikan pengalaman layanan jasa keuangan secara global yang signifikan. Menjelang akhir tahun 2014, regulasi mendorong industri untuk memulai review terhadap infrastruktur IT -lebar Ulasan infrastruktur TI dimulai yang dilanjutkan sampai dengan tahun 2015.

Chairman, Group Risk Committee

Tugas dan Keanggotaan

GRC bertanggung jawab untuk:

- memberikan advis kepada Dewan Direksi terkait hal-hal yang berhubungan dengan risiko tingkat tinggi dan tata kelola risiko, termasuk kondisi saat ini dan yang akan datang, strategi risiko di masa mendatang dan manajemen risiko dalam Grup;
- memberikan advis kepada Dewan Direksi terkait *risk appetite* dan toleransi risiko;
- melakukan review terhadap efektivitas kerangka kerja sistem manajemen risiko Grup dan sistem pengendalian internal (selain sistem pengendalian keuangan internal yang merupakan tanggung jawab *Group Audit Committee*);
- melakukan monitoring pengendalian eksekutif dan manajemen risiko termasuk *top and emerging risk*; dan
- memberikan advis kepada Komite Remunerasi Grup terkait keselarasan remunerasi dengan *risk appetite*. GRC terdiri dari Direktur Non-eksekutif independen seperti yang tercantum di bawah ini.

for the GRC, and during the year, the GRC held a joint meeting with the Group Audit Committee to consider key risks in China and the Asia Pacific region. It is expected that geopolitical risk will also be a theme for the GRC throughout 2015. Heidi Miller joined the GRC in September 2014 and brings with her significant global financial services experience. Toward the end of 2014 a regulatory driven industry-wide review of IT infrastructure commenced which will continue into 2015.

Chairman, Group Risk Committee

Role and membership

The GRC is responsible for:

- advising the Board on high-level risk-related matters and risk governance, including current and forward looking risk exposures, future risk strategy and management of risk within the Group;
- advising the Board on risk appetite and risk tolerance;
- reviewing the effectiveness of the Group's risk management systems framework and internal control systems (other than internal financial control systems which is the responsibility of the Group Audit Committee);
- monitoring executive control and management of risk including top and emerging risks; and
- advising the Group Remuneration Committee on the alignment of remuneration with risk appetite. The GRC is comprised of independent non-executive Directors as listed below.

Anggota <i>Members</i>	Kehadiran Rapat <i>Meeting attended</i>	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat <i>Meetings eligible to attend</i>
Joachim Faber (chairman)	13	13
John Coombe 1	5	5
John Lipsky	13	13
Rachel Lomax	13	13
Heidi Miller 2	4	4
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		13

1. Pensiunan sebagai Direktur dan anggota pada 23 Mei 2014.
2. Diangkat anggota pada 1 September 2014.

Berdasarkan undangan, John Trueman, direktur non-eksekutif HSBC Bank plc, menghadiri rapat GRC selama tahun 2014. Safra Catz, Direktur non-eksekutif HSBC Holdings plc, telah menghadiri dua kali presentasi yang diberikan kepada GRC tentang hal-hal yang berkaitan dengan IT.

1. Retired as a Director and member on 23 May 2014.
2. Appointed a member on 1 September 2014.

By invitation, John Trueman, a non-executive director of HSBC Bank plc, attended meetings of the GRC throughout 2014. Safra Catz, a non-executive Director of HSBC Holdings plc, attended two presentations given to the GRC on IT-related matters.

Tata kelola risiko

Semua kegiatan HSBC melibatkan pengukuran, evaluasi, penerimaan dan pengelolaan risiko atau kombinasi dari risiko. Dewan Direksi, disarankan oleh GRC, membutuhkan dan mendorong budaya tata kelola risiko yang kuat yang membentuk sikap Grup terhadap risiko. Dewan Direksi dan GRC yang mengawasi pemeliharaan dan pengembangan dari kerangka kerja manajemen risiko yang kuat dengan terus melakukan pemantauan lingkungan risiko (*top and emerging risks*) terhadap Grup dan mengurangi tindakan yang direncanakan dan tindakan yang dilakukan.

GRC memiliki keseluruhan tanggung jawab non-eksekutif atas pengawasan risiko di Grup. Perilaku & Nilai dan *the Financial System Vulnerabilities committees* bertanggung jawab atas pengawasan area risiko tertentu yang meliputi promosi dan penggunaan Nilai dan Prinsip HSBC Group dan pengawasan hal-hal yang berkaitan dengan anti pencucian uang, sanksi, pembiayaan teroris dan pembiayaan proliferasi. Perilaku & Nilai HSBC Group dan *the Financial System Vulnerabilities committees* secara rutin telah melaporkan perkembangan kegiatannya kepada GRC.

Setiap anak perusahaan dari Grup yang berskala besar telah membentuk Komite dengan tanggung jawab non-eksekutif untuk melakukan pengawasan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan risiko dan komite eksekutif yang bertanggung jawab terhadap hal-hal yang berhubungan dengan risiko. GRC telah menetapkan kerangka acuan utama untuk komite audit dan komite risiko non-eksekutif anak perusahaan.

Bagaimana GRC melaksanakan tanggungjawabnya

GRC membahas *top and emerging risks* dan Profil risiko Grup dengan manajemen di masing masing rapat GRC. Dalam melakukan pemantauan terhadap *top and emerging risks*, GRC menerima laporan dan presentasi dari *Group Chief Risk Officer (an executive Director)*, *the Global Head of Financial Crime Compliance* and *Group Money Laundering Reporting Officer*, and *the Global Head of Regulatory Compliance*.

Selama tahun 2014, anggota lain dari manajemen senior menghadiri rapat GRC termasuk *the Group Chief Operating Officer*, *the Global Head of Risk Strategy and Chief of Staff*, *the Head of Group Performance and Reward* and *the Group Chief Data Officer*. *The Group Chief Risk Officer* memberikan laporan dan presentasi secara rutin kepada GRC, termasuk presentasi *risk map* yang menjelaskan profil risiko berdasarkan jenis risiko pada *global businesses* dan *region*, *Risk Appetite Statement* Grup dan laporan *top and emerging risks* yang merangkum tindakan mitigasi terhadap risiko yang telah diidentifikasi.

Governance of risk

All of HSBC's activities involve the measurement, evaluation, acceptance and management of risk or combinations of risks. The Board, advised by the GRC, requires and encourages a strong risk governance culture which shapes the Group's attitude to risk. The Board and the GRC oversee the maintenance and development of a strong risk management framework by continually monitoring the risk environment, top and emerging risks facing the Group and mitigating actions planned and taken.

The GRC has overall non-executive responsibility for oversight of risk across the Group. The Conduct & Values and the Financial System Vulnerabilities committees are responsible for the oversight of specific areas of risk which include the promotion and embedding of HSBC Group Values and HSBC Group principles and the oversight of matters relating to anti-money laundering, sanctions, terrorist financing and proliferation financing. The Conduct & Values and the Financial System Vulnerabilities committees regularly update the GRC on their activities.

Each major Group operating subsidiary has established a board committee with non-executive responsibility for oversight of risk-related matters and an executive committee with responsibility for risk-related matters. The GRC has set core terms of reference for subsidiary company non-executive risk and audit committees.

How the GRC discharged its responsibilities

The GRC discussed top and emerging risks and the Group's risk profile with management at each of its meetings. In monitoring top and emerging risks the GRC received reports and presentations from the *Group Chief Risk Officer (an executive Director)*, *the Global Head of Financial Crime Compliance* and *Group Money Laundering Reporting Officer*, and *the Global Head of Regulatory Compliance*.

During the year, other members of the senior management attended GRC meetings including the *Group Chief Operating Officer*, *the Global Head of Risk Strategy and Chief of Staff*, *the Head of Group Performance and Reward* and *the Group Chief Data Officer*. *The Group Chief Risk Officer* provided regular reports and presentations to the GRC, including at each meeting a presentation of the 'risk map' which describes our risk profile by risk type in the global businesses and regions, the *Group Risk Appetite Statement*, and the *top and emerging risks report* which summarised the mitigating actions for identified risks. The GRC requested reports and updates from

GRC meminta laporan dan perkembangan terkait masalah yang berhubungan dengan risiko yang telah teridentifikasi dari manajemen untuk keperluan analisa lebih dalam dan juga menerima laporan regular atas hal – hal yang didiskusikan pada Rapat Manajemen Risiko GMB. Selama tahun 2014, Ketua GRC telah bertemu dengan the Group Chief Risk Officer, the Group Head of Internal Audit, the Group Finance Director, the Chief Legal Officer dan eksekutif senior lainnya sebagaimana yang dipersyaratkan. Selain itu, untuk menindak lanjuti hal – hal sebagaimana disebutkan diatas, GRC fokus kepada beberapa area utama termasuk area yang ditetapkan pada tabel di bawah.

management on risk-related issues identified for in-depth consideration and also received regular reports on matters discussed at Risk Management Meetings of the GMB. Throughout the year, the GRC Chairman met with the Group Chief Risk Officer, the Group Head of Internal Audit, the Group Finance Director, the Chief Legal Officer and other senior executives as required. In addition to addressing the matters noted above, the GRC focused on a number of key areas including those set out in the table below.

Kegiatan utama dan masalah yang dianggap signifikan meliputi:

Principal activities and significant issues considered include:

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Pernyataan Grup <i>Risk Appetite</i> dan pemantauan Grup <i>risk profile</i> terhadap Pernyataan <i>Risk Appetite</i> <i>The Group Risk Appetite Statement and monitoring of the Group risk profile against the Risk Appetite Statement</i>	GRC mengkaji proposal manajemen untuk revisi matrik Laporan Grup <i>Risk Appetite</i> 2014. Setelah mengkaji, Komite merekomendasikan sejumlah perbaikan pada Laporan Grup <i>Risk Appetite</i> untuk Dewan termasuk efisiensi biaya, Modal Inti Utama dan rasio eksposur <i>sovereign</i> . <i>The GRC reviewed management proposals for revisions to the Group Risk Appetite Statement metrics for 2014. Following review, the Committee recommended a number of refinements to the Group Risk Appetite Statement to the Board including the cost efficiency, Common Equity Tier 1 Capital and sovereign exposure ratios.</i> GRC secara rutin mengkaji profil risiko Grup terhadap metrik kinerja utama yang diatur dalam Pernyataan <i>Risk Appetite</i> . GRC mengkaji penilaian manajemen terhadap risiko dan melaksanakan pengawasan atas langkah mitigasi yang diusulkan manajemen. <i>The GRC regularly reviews the Group's risk profile against the key performance metrics set out in the Risk Appetite Statement. The GRC reviewed management's assessment of risk and provided scrutiny of management's proposed mitigating actions.</i>
Pelaksanaan stres tes PRA dan EBA <i>PRA and EBA concurrent stress tests</i>	GRC memonitor pelaksanaan <i>stress testing</i> the Prudential Regulation Authority ("PRA") dan the European Banking Authority ("EBA") dan mengkaji hasil dari stress testing sebelum disampaikan kepada masing-masing regulator. Mereka menerima laporan pelatihan pelaksanaan stress tes PRA dan EBA dan bertemu setahun tiga kali hanya untuk mempertimbangkan stress test terkait hal tertentu. Pada pertemuan ini GRC mengkaji skenario stress tes yang ditetapkan oleh PRA dan EBA dan perbaikan untuk skenario ini yang sesuai. GRC mengawasi kajian pelajaran dari latihan stress tes ini. <i>The GRC monitored the PRA and EBA stress testing exercises and reviewed the results of stress testing prior to submission to the respective regulators. It received reports over the course of the PRA and EBA stress testing exercises and met three times during the year solely to consider stress testing related matters. At these meetings the GRC reviewed the stress test scenarios as set by the PRA and EBA and the enhancements to these scenarios where appropriate. The GRC oversaw a review of the lessons learnt from this stress testing exercise.</i> Audit internal menilai kemajuan pada peraturan program stress tes dan melaporkan kesimpulan dan rekomendasinya kepada GRC. <i>Internal Audit assessed progress on the regulatory stress tests programmes and reported its conclusions and recommendations to the GRC.</i>
Risiko eksekusi <i>Execution risk</i>	Risiko eksekusi adalah risiko yang berkaitan dengan penyampaian strategi Grup dan merupakan agenda tetap GRC. Pemantauan risiko ini dan pengujian penilaian manajemen atas risiko eksekusi dan sesuai tindakan mitigasi tetap menjadi prioritas untuk GRC. Korespondensi langkah mitigasi tetap menjadi prioritas GRC. <i>Execution risk is the risk relating to the delivery of the Group strategy and is a standing agenda item for the GRC. Monitoring of this risk and challenging management's assessment of execution risk and corresponding mitigating actions remain a priority for the GRC.</i> Selain laporan berkala yang diterima dan 'kajian <i>deep-dive</i> ' dilaksanakan pada isu-isu khusus yang teridentifikasi, GRC meminta laporan dari Audit Internal pada permasalahan yang teridentifikasi selama pelaksanaan audit. <i>In addition to the regular reports received and 'deep-dive reviews' conducted on specific issues identified, the GRC requested reports from Internal Audit on the themes identified during the course of its work.</i>

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Risiko Hukum dan peraturan <i>Legal and regulatory risks</i>	Lingkungan hukum dan peraturan terus berkembang di kedua kompleksitas dan tingkat persyaratan ditempatkan pada perusahaan sektor jasa keuangan. <i>The legal and regulatory environment continues to evolve in both complexity and the level of requirements placed on financial services sector firms.</i> GRC menerima laporan tetap risiko hukum dan peraturan, mengkaji langkah manajemen untuk mengurangi risiko ini dan mempertimbangkan dampak potensial dari perkembangan masa depan di lingkungan Grup. Pada tahun 2015, termasuk laporan mengenai risiko yang berkaitan dengan penyelidikan atas HSBC Private Bank Swiss oleh sejumlah administrasi perpajakan, pihak penegak peraturan dan hukum. <i>The GRC received regular reports on legal and regulatory risks, reviewed management actions to mitigate these risks and considered the potential impact of future developments in this area on the Group. In 2015, these included reports concerning risks related to investigations of HSBC's Swiss Private Bank by a number of tax administration, regulatory and law enforcement authorities. A particular area of focus for the GRC remains the uncertainty in respect of capital adequacy regulatory requirements; further time has been scheduled for the GRC to address this matter.</i>
Risiko TI dan data terkait <i>IT and data-related risks</i>	Selama setahun, GRC mempertimbangkan sejumlah risiko TI dan data terkait yang berhubungan dengan kejahatan dan penipuan internet, pengelolaan data dan agregasi dan keamanan informasi. GRC mengkaji penilaian manajemen atas risiko ini dan langkah manajemen untuk menanggulanginya. <i>During the year, the GRC considered a number of IT and data-related risks including internet crime and fraud, data management and aggregation, and information security. The GRC reviewed management's assessment of these risks and management actions to mitigate them.</i> Risiko TI dan data terkait diharapkan tetap menjadi area fokus untuk GRC selama 2015. <i>IT and data-related risks are expected to remain an area of focus for the GRC during the course of 2015.</i>
Risiko geopolitik <i>Geopolitical risk</i>	GRC menerima laporan tetap risiko geopolitik termasuk krisis yang terjadi di Timur Tengah dan Ukraine dan ketegangan yang berlangsung terus menerus dalam hal kedaulatan maritim di Laut Cina Selatan. Manajemen mempersiapkan <i>regular update</i> pada pelaksanaan langkah mitigasi dalam menanggapi hal ini yang termasuk augmentasi anti pencucian uang, sanksi dan pengawasan <i>financial crime compliance</i> . GRC juga mengadakan pertemuan bersama dengan Grup Komite Audit yang fokus pada isu yang dihadapi di Cina daratan dan wilayah Asia-Pasifik <i>The GRC received regular reports on geopolitical risks including the crises in the Middle East and Ukraine and the continued tensions in respect of maritime sovereignty in the South China Sea. Management provided regular updates on the implementation of mitigating actions in response to these matters which included the augmentation of anti-money laundering, sanctions and financial crime compliance controls. The GRC also held a joint meeting with the Group Audit Committee which focused on issues faced in mainland China and the Asia-Pacific region.</i>

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC)

Pernyataan ketua

The Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) mengawasi pelaksanaan yang dilakukan manajemen atas kebijakan yang bertujuan untuk mengurangi kejahatan keuangan dan risiko penyalahgunaan sistem yang dialami HSBC dalam menjalankan pelaksanaan strateginya. Dalam melakukannya, dibutuhkan kepemimpinan, tata kelola, pengawasan dan petunjuk kebijakan atas kerangka kerja pengendalian dan prosedur yang telah dirancang untuk mengatasi risiko ini yang mungkin berdampak pada sistem keuangan dan HSBC yang lebih luas. Secara formal, Komite mengawasi kepatuhan dengan peraturan yang berlaku, termasuk pengawasan terhadap hubungan Grup dengan Monitor1, yaitu dengan Komite yang secara regular bertemu dan terlibat untuk memastikan keselarasan prioritas dan kepentingannya masing masing.

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC)

Chairman's Statement

The Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) oversees the implementation by management of policies aimed at mitigating financial crime and system abuse risks which HSBC faces in the execution of its strategy. In doing so, it provides thought leadership, governance, oversight and policy guidance over the framework of controls and procedures which has been designed to address these risks to which HSBC, and the financial system more broadly, may be exposed. More formally, the Committee oversees our compliance with regulatory orders, including oversight of the Group's relationship with the Monitor1, with whom the Committee regularly meets and engages to ensure alignment of our respective priorities and interests.

Kami menyadari bahwa pada waktu yang lalu, HSBC tidak konsisten dalam mengidentifikasi dan mencegah, dalam hal penyalahgunaan sistem keuangan melalui jaringannya. Namun, penggunaan standar kepatuhan global yang paling tertinggi dan paling efektif – dikombinasikan dengan standar perilaku tertinggi - merupakan bagian dari strategi kami untuk mengatasi kemungkinan hal ini terjadi lagi, dan akan memberikan solusi atas kewajiban kami terhadap berbagai peraturan yang berlaku pada tahun 2012.

Selama tahun 2014, Komite telah membuat kemajuan besar dalam pencapaian tujuannya, meninjau dan mengadopsi kebijakan global atas kepatuhan terhadap anti pencucian uang dan sanksi, menyetujui dan menetapkan *milestone* terkait peningkatan pemantauan transaksi dan sistem dan proses *due diligence* nasabah dan secara rutin terlibat dengan Monitor untuk tujuan ini. Aspek penting dari tugas FSVC di tahun 2014 adalah telah memberikan perspektif dan pandangan di masa mendatang terkait risiko kejahatan keuangan kepada Grup. Sebagai contoh, Komite telah melakukan review secara mendalam pada tahun 2014 untuk memastikan tindakan yang dilakukan untuk mengurangi risiko yang terkait dengan sejumlah data yang besar dimana perusahaan terkena dampaknya dalam pengiriman produk kepada nasabahnya.

Lima ahli yang diangkat di FSVC telah memberikan bimbingan yang sangat berharga dan saran dalam mengidentifikasi risiko di area dimana Grup dapat terkena dampaknya, telah bekerja dengan kami untuk mengurangi risiko tersebut. Membangun ini, pada tahun 2015, FSVC akan terus fokus pada pengendalian dan prosedur yang akan mendukung perilaku dan standar kepatuhan yang tinggi. Suatu budaya kepatuhan yang kuat adalah penting untuk keberhasilan strategi kami dan ini akan tetap menjadi fokus area untuk FSVC sepanjang tahun ini. Pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Rona Fairhead atas kepemimpinannya terhadap Komite sejak didirikan pada awal tahun 2013 dan saya senang telah diwarisi Komite dengan maksud dan tujuan yang jelas untuk mengatasi tantangan yang dihadapi HSBC sejak Mei tahun lalu.

Ketua, Financial System Vulnerabilities Committee

Tugas dan keanggotaan

The FSVC memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk:

- Tata kelola, melakukan pengawasan dan memberikan bimbingan kebijakan atas kerangka kerja pengendalian dan prosedur yang dirancang untuk mengidentifikasi area di mana HSBC dan sistem keuangannya secara lebih luas dapat terkena kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem;

We recognise that in the past HSBC did not consistently identify, and so prevent, misuse and abuse of the financial system through its network. However, the adoption of the highest or most effective global compliance standards – allied with the highest standards of behaviour – forms part of our strategy to address the possibility of this happening again, and will address our obligations under the various regulatory orders entered into in 2012.

During 2014, the Committee has made considerable progress in the achievement of its objective, reviewing and adopting new global policies on anti-money laundering and sanctions compliance, agreeing and setting milestones regarding the enhancement of transaction monitoring and customer due diligence systems and processes and routinely engaging with the Monitor for this purpose. An equally important aspect of the FSVC's role in 2014 has been to provide the Group with a forward-looking perspective on financial crime risk. As an example, the Committee undertook a deep dive review in 2014 to ascertain the actions being taken to mitigate the risks associated with the vast amount of data to which the firm is exposed in the delivery of products to its customers.

The five subject matter experts appointed to the FSVC have provided invaluable guidance and advice in identifying risk areas where the Group could become exposed, working with us to mitigate those risks. Building on this, the FSVC will continue to focus in 2015 on the controls and procedures which will underpin our high behavioural and compliance standards. A strong compliance culture is essential to the success of our strategy and this will remain a focus area for the FSVC during the year. I would like to take this opportunity to thank Rona Fairhead for her leadership of the Committee from the period since its establishment in early 2013 and I am delighted to have inherited from her in May last year a Committee with a clear intent and purpose to address the challenges facing HSBC.

Chairman, Financial System Vulnerabilities Committee

Role and membership

The FSVC has non-executive responsibility for:

- Governance, oversight and policy guidance over the framework of controls and procedures designed to identify areas where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse;

- Melakukan pengawasan terkait hal yang berhubungan dengan anti pencucian uang, sanksi, pendanaan teroris dan pembiayaan proliferasi, termasuk pembentukan, implementasi, pemeliharaan dan peninjauan kebijakan dan prosedur yang memadai untuk memastikan kewajiban terhadap peraturan dan penegakan hukum terpenuhi secara berkesinambungan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tindakan yang diperlukan untuk membangun keyakinan pada area – area tersebut;
- Memberikan advis yang berlaku terhadap pelaksanaan program Standar Global; dan
- Memberikan perspektif masa mendatang terkait risiko kejahatan keuangan kepada Dewan Direksi.
- Oversight of matters relating to anti-money laundering, sanctions, terrorist financing and proliferation financing, including the establishment, implementation, maintenance and review of adequate policies and procedures sufficient to ensure the continuing obligations to regulatory and law enforcement agencies are met and oversight of implementation of the actions necessary to build assurance in these areas;
- Provision of advice as applicable on the implementation of the Global Standards programme; and
- Provision of a forward-looking perspective on financial crime risk to the Board.

Anggota Members	Kehadiran Rapat Meeting attended	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat Meetings eligible to attend
Lord Evans of Weardale (chairman) 1	6	7
Kathleen Casey 2	5	5
Rona Fairhead 3	7	7
Nick Fishwick 4	7	7
Dave Hartnett 4	7	7
Bill Hughes 4	7	7
Sir Simon Robertson	7	7
Leonard Schrank 4	7	7
Juan Zarate 4,5	7	7
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		7

1. Diangkat sebagai Ketua pada 23 Mei 2014.
2. Diangkat sebagai Direktur non-eksekutif dan anggota pada 1 Maret 2014.
3. Pensiun sebagai Ketua pada 23 Mei 2014.
4. Anggota non-direktur terpilih.
5. Juga memberikan advis kepada dewan direksi HSBC Amerika Utara Holdings Inc.
1. Appointed Chairman on 23 May 2014.
2. Appointed a non-executive Director and member on 1 March 2014.
3. Retired as Chairman on 23 May 2014.
4. Co-opted non-director member.
5. Also provides advisory services to the board of HSBC North America Holdings Inc.

Lima anggota non-direktur terpilih telah diangkat menjadi penasihat Komite untuk mendukung pekerjaannya. Biografi singkat ditetapkan di bawah ini:

- Nick Fishwick, CMG: Mantan pejabat senior di Foreign and Commonwealth Office, yang mengkhususkan diri pada area *security, intelligence and counter-terrorism*; Tahun 2001-2004, diperbantukan di HM Customs and Excise sebagai *Head of Intelligence (Law Enforcement)* dengan fokus pada *international counter-narcotics, tax and excise fraud*; dianugerahi CMG pada tahun 2009 .
- Dave Hartnett, CB: Mantan Sekretaris Tetap Pajak di *Tax at HM Revenue and Customs*; fokus pada pengembangan kebijakan pajak, kepatuhan dan penegakan dan masalah pajak internasional selama 36 tahun karirnya di administrasi pajak; mantan wakil ketua *the Organisation for Economic Co-operation and Development's Forum on Tax Administration*.
- Nick Fishwick, CMG: Former senior official in the Foreign and Commonwealth Office, specialising in security, intelligence and counter-terrorism; seconded from 2001 to 2004 to HM Customs and Excise as Head of Intelligence (Law Enforcement), focusing on international counter-narcotics, tax and excise fraud; awarded the CMG in 2009.
- Dave Hartnett, CB: Former Permanent Secretary for Tax at HM Revenue and Customs; focused on tax policy development, compliance and enforcement and international tax issues during his 36-year career in tax administration; former deputy chairman of the Organisation for Economic Co-operation and Development's Forum on

- Bill Hughes, CBE QPM: Mantan *head of the UK's Serious Organised Crime Agency*; pengalaman internasional pada gangguan, pengungkapan dan investigasi kriminal dari kejahatan yang terorganisir.
- Leonard Schrank: Mantan *chief executive officer of SWIFT, the industry-owned, global financial messaging system*; mengawasi hubungan SWIFT dengan US Treasury Department dan negara-negara lain terkait masalah kontra terorisme. Anggota dari MIT Corporation.
- The Honourable Juan Zarate: Senior Advisor di the Center for Strategic and International Studies; the Senior National Security Analyst for CBS News; Visiting Dosen Hukum di the Harvard Law School; national security consultant; Mantan Deputy Assistant to the President and Deputy National Security Advisor for Combating Terrorism bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi anti terorisme Pemerintah AS dan kebijakan ancaman keamanan antar bangsa; Mantan Assistant Secretary of the Treasury for Terrorist Financing and Financial Crime; dan mantan jaksa federal yang bertugas di tim penuntutan terorisme.

Tax Administration.

- Bill Hughes, CBE QPM: Former head of the UK's Serious Organised Crime Agency; international experience in the disruption, dismantling and criminal investigation of organised crime.
- Leonard Schrank: Former chief executive officer of SWIFT, the industry-owned, global financial messaging system; oversaw SWIFT's relationship with the US Treasury Department and other countries on counterterrorism issues. Member of MIT Corporation.
- The Honourable Juan Zarate: Senior Advisor at the Center for Strategic and International Studies; the Senior National Security Analyst for CBS News; a Visiting Lecturer of Law at the Harvard Law School; national security consultant; former Deputy Assistant to the President and Deputy National Security Advisor for Combating Terrorism responsible for developing and implementing the US Government's counter-terrorism strategy and policies related to transnational security threats; former Assistant Secretary of the Treasury for Terrorist Financing and Financial Crime; and former federal prosecutor who served on terrorism prosecution teams.

Bagaimana FSVC melaksanakan tanggung jawabnya

The FSVC telah sepakat untuk fokus pada area di mana HSBC dan sistem keuangan dengan skala yang lebih luas terekspos terhadap kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem, dengan GRC tetap bertanggung jawab untuk hal – hal yang berhubungan dengan risiko tingkat tinggi dan tata kelola risiko. Area tertentu yang menjadi fokus FSVC termasuk: keamanan dunia maya; sistem data dan teknologi; sistem monitoring transaksi untuk anti pencucian uang; risiko terkait kejahatan finansial lainnya dan sanksi; dan *due diligence* nasabah dan prosedur Know Your Customer (KYC). FSVC menerima laporan dan update rutin dari anggota penasihat dan eksekutif terkait.

The FSVC juga memelihara pengawasan atas kewajiban kita terhadap perjanjian AS dan UK dan memberikan update terkait interaksi HSBC dengan Monitor.

The Chief Legal Officer, Group Chief Risk Officer, Global Head of Financial Crime Compliance, the Group Money Laundering Reporting Officer, Global Head of Regulatory Compliance and the Group Head of Internal Audit menyampaikan laporan kepada FSVC termasuk rapat yang telah diselenggarakan dan laporan yang disampaikan kepada regulator terkait inisiatif kepatuhan Grup sehubungan dengan resolusi investigasi yang dilakukan oleh penegak hukum dan regulator US dan UK pada bulan Desember 2012 dan untuk tujuan yang lebih umum.

How the FSVC discharged its responsibilities

The FSVC has agreed areas of focus where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse, with the GRC retaining responsibility for high-level risk related matters and risk governance. Particular areas of focus for FSVC included: cyber security; technology and data systems; transaction monitoring systems for anti-money laundering; sanctions and other financial crime related risks; and customer due diligence and know your customer procedures. Regular reports and updates on these focus areas were provided to the FSVC by the adviser members and relevant executives.

The FSVC also maintained oversight of obligations under the US and UK agreements and updates on HSBC's interactions with the Monitor.

The Chief Legal Officer, Group Chief Risk Officer, Global Head of Financial Crime Compliance, the Group Money Laundering Reporting Officer, Global Head of Regulatory Compliance and the Group Head of Internal Audit provided reports to the FSVC including on meetings held with, and reports submitted to, regulators on the Group's compliance-related initiatives made both in connection with the resolution of the investigations by US and UK regulatory and law enforcement authorities in December 2012 and also more

Selain rapat Komite yang telah dijadwalkan, Ketua FSVC bertemu secara rutin dengan *the Group Chairman*, anggota penasihat Komite dan eksekutif senior sebagaimana disyaratkan.

generally. In addition to the scheduled Committee meetings, the Chairman met regularly with the Group Chairman, the adviser members of the Committee and senior executives as required.

Selama tahun ini, FSVC telah menerima update secara rutin terkait Rencana Kepatuhan, yang mendokumentasikan strategi Grup untuk meningkatkan program kepatuhan terhadap anti pencucian uang dan sanksi HSBC yang meliputi kebijakan dan prosedur terkait dan peningkatan pelatihan. Laporan rutin terkait Pengungkapan whistleblowing dan masalah anti suap dan korupsi secara Grup juga disampaikan kepada FSVC.

During the year, the FSVC received regular updates on the Compliance Plan, which documents the Group's strategy to augment HSBC's anti-money laundering and sanctions compliance programme, which covers the related policies, procedures and enhanced training. Regular reports are also submitted to the FSVC on Group-wide whistleblowing disclosures and anti bribery and corruption matters.

Selain laporan tersebut diatas yang disampaikan kepada Dewan Direksi, FSVC juga memberikan update secara rutin kepada GRC terkait hal – hal tertentu untuk mengetahui area yang harus diperhatikan sebagaimana mestinya.

In addition to its reports to the Board, the FSVC also regularly updates the Group Risk Committee on specified matters to raise areas for its consideration as appropriate.

Selama tahun ini, FSVC fokus pada sejumlah area utama, sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini.

During the year, the FSVC focused on a number of key areas, as set out in the table below.

Kegiatan utama dan masalah yang dianggap signifikan meliputi:

Principal activities and significant issues considered include:

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Masalah terkait kejahatan keuangan <i>Financial crime-related issues</i>	FSVC mengkaji dan mengadopsi kebijakan Grup anti pencucian uang yang sekarang sedang dilaksanakan di semua bisnis HSBC. Mereka menerima <i>update</i> berkala perkembangan pelaksanaan strategi TI yang disepakati sebagai bagian dari usaha untuk mengelola dan mengurangi risiko kejahatan keuangan. Fokus pada bagian tertentu diusulkan mendapat peningkatan dalam hal sistem pemantauan transaksi Grup. <i>The FSVC reviewed and adopted a Group policy on anti-money laundering which is now being implemented across all of HSBC's businesses. It received regular updates on the implementation of the IT strategy agreed as part of the work to manage and mitigate financial crime risks. A particular area of focus was on enhancements proposed by management in respect of the Group's transaction monitoring systems.</i>
Sanksi <i>Sanctions</i>	FSVC mengkaji dan mengadopsi kebijakan Grup <i>sanctions compliance</i> yang sekarang sedang diimplementasikan, sementara program <i>sanctions compliance</i> Grup berjalan dan strategi manajemen untuk merespon ekspansi sanksi global yang juga dipantau secara rutin oleh Komite selama setahun. <i>The FSVC reviewed and adopted a Group policy on sanctions compliance which is now being implemented, whilst the Group's ongoing sanctions compliance programmes and management's strategy to respond to the expansion of global sanctions were also routinely monitored by the Committee during the year.</i>
Keamanan <i>cyber</i> <i>Cyber security</i>	Selama tahun 2014, FSVC mengkaji risiko dan strategi keamanan <i>cyber</i> di area ini dan usulan peningkatan kemampuan keamanan <i>cyber</i> Grup. Kajian termasuk penjelasan mengenai kemampuan Grup untuk memprediksi, menanggapi dan pulih kembali dari serangan <i>cyber</i> . Matrik dan jadwal disepakati dengan manajemen untuk memantau kemajuan di area ini. <i>During 2014, the FSVC reviewed cyber-security risks and strategy in this area and proposed enhancements to the Group's cyber security capabilities. The reviews included briefings on the Group's ability to predict, respond and recover from cyber-attacks. Metrics and timelines were agreed with management to monitor progress in this area.</i>
FATCA dan transparansi pajak <i>FATCA and tax transparency</i>	FSVC menerima <i>update</i> inisiatif transparansi perpajakan yang dilakukan HSBC dan pelaksanaan oleh Grup secara keseluruhan atas persyaratan FATCA (the Foreign Account Tax Compliance Act). <i>The FSVC received updates to tax transparency initiatives undertaken by HSBC and the Group-wide implementation of the requirements under the Foreign Account Tax Compliance Act.</i>

Group Remuneration Committee

Komite Remunerasi Grup bertanggung jawab untuk menyetujui kebijakan remunerasi. Sebagai bagian dari tugasnya, Komite juga mempertimbangkan ketentuan terkait gaji tetap, rencana insentif tahunan, rencana saham (*share plans*), rencana insentif jangka panjang lainnya, manfaat dan paket remunerasi individu Direktur eksekutif dan karyawan senior Grup lainnya dan memperhitungkan gaji dan kondisi di seluruh Grup. Tidak ada Direktur yang terlibat dalam memutuskan remunerasi mereka sendiri.

Group Remuneration Committee

The Group Remuneration Committee is responsible for approving remuneration policy. As part of its role, it considers the terms of fixed pay, annual incentive plans, share plans, other long-term incentive plans, benefits and the individual remuneration packages of executive Directors and other senior Group employees and in doing so takes into account the pay and conditions across the Group. No Directors are involved in deciding their own remuneration.

Anggota Members ¹	Kehadiran Rapat Meeting attended	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat Meetings eligible to attend
Sir Simon Robertson (chairman)	11	11
John Coombe 2	6	6
Renato Fassbind 3	7	7
John Lipsky 4	5	5
Sam Laidlaw	10	11
Jonathan Symonds 5	2	3
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		11

Nomination Committee

Pernyataan ketua

Tanggung jawab utama dari Komite Nominasi (Nomco) adalah untuk memastikan adanya keselarasan yang tepat antara keterampilan, pengetahuan, pengalaman, keragaman dan kemandirian Dewan Direksi. Mengikuti rekomendasi Nomco, pada tahun 2014, Dewan Direksi telah menunjuk empat Direktur non-eksekutif independen, yaitu, Phillip Ameen, Kathleen Casey, Heidi Miller dan Jonathan Symonds. Mereka memiliki keahlian dan pengalaman yang berbeda dengan Dewan Direksi. HSBC saat ini telah melampaui target yang ditetapkan oleh Dewan Direksi terkait kebijakan keragaman sendiri, yang menyatakan bahwa pada tahun 2020, 30% dari anggota Dewan Direksi harus wanita.

Tanggung jawab penting lainnya dari Nomco adalah untuk memastikan bahwa rencana dilaksanakan pada saat dilakukan pemilihan, pengangkatan dan suksesi Direktur eksekutif dan eksekutif senior. Tahun lalu, Nomco bertemu satu kali dengan *the Group Chief Executive* kajian untuk melakukan review mendalam terkait rencana suksesi dan menyimpulkan bahwa rencana tersebut memadai dan sesuai tetapi harus direview setiap tahun.

Nomco senantiasa memantau perkembangan peraturan karena mereka mungkin memerlukan perubahan komposisi Dewan Direksi. Nomco telah mempertimbangkan secara rinci persyaratan baru berdasarkan *the EU's Capital Requirements Directive IV* yang berlaku sejak 1 Juli 2014 dan membatasi jumlah direktur yang dapat dijabat oleh anggota Dewan Direksi. Konsekuensi dari

Nomination Committee

Chairman's Statement

A key responsibility of the Nomination Committee (Nomco) is to ensure there is an appropriate balance of skills, knowledge, experience, diversity and independence on the Board. Following Nomco's recommendation, the Board appointed in 2014 four independent non-executive Directors, namely, Phillip Ameen, Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds. They have brought different expertise and experience to the Board. HSBC now surpasses the target set under the Board's own diversity policy, which states that 30% of the Board members should be female by 2020.

Another important responsibility of Nomco is to ensure that plans are in place for the selection, appointment and orderly succession of executive Directors and senior executives. Nomco met once last year to undertake with the Group Chief Executive an in-depth review of succession plans and concluded that they are sufficient and appropriate but need to be kept under annual review.

Nomco continues to monitor regulatory developments as they may require changes to the composition of the Board. Nomco has considered in detail the new requirements under the EU's Capital Requirements Directive IV which came into effect on 1 July 2014 and which restrict the number of directorships that may be held by member of the Board. The ramifications of these

persyaratan baru tersebut terhadap Dewan Direksi saat ini telah direview secara rutin.

Chairman, Nomination Committee

Tugas dan keanggotaan

Nomco memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk memimpin proses perjanjian Dewan Direksi dan untuk mengidentifikasi dan mencalonkan, untuk disetujui oleh Dewan Direksi, kandidat untuk diangkat menjadi Dewan Direksi. Nomco bertanggung jawab untuk perencanaan suksesi Direktur kepada Dewan Direksi. Selain itu, Nomco juga mengawasi perencanaan suksesi manajemen senior.

new requirements for the current Board have been reviewed and the requirements are routinely kept under review.

Chairman, Nomination Committee

Role and membership

Nomco has non-executive responsibility for leading the process for Board appointments and for identifying and nominating, for approval by the Board, candidates for appointment to the Board. Nomco is responsible for succession planning of Directors to the Board. In the course of this, it also oversees senior management succession planning.

Anggota <i>Members</i>	Kehadiran Rapat <i>Meeting attended</i>	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat <i>Meetings eligible to attend</i>
Sir Simon Robertson (chairman)	4	4
Laura Cha 2	2	2
Rona Fairhead	4	4
James Hughes –Hallett 3	2	2
Sam Laidlaw 2	2	2
John Lipsky	4	4
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		4

1. Semua anggota adalah Direktur non-eksekutif independen.
2. Diangkat sebagai anggota pada 23 Mei 2014.
3. Pensiun sebagai Direktur dan anggota pada 23 Mei 2014.

1. All members are independent non-executive Directors.
2. Appointed a member on 23 May 2014.
3. Retired as a Director and member on 23 May 2014.

Bagaimana Nomco melaksanakan tanggungjawabnya

Nomco melakukan kegiatan utama berikut dalam melaksanakan tanggung jawabnya: Kegiatan utama dan isu-isu yang signifikan meliputi:

Kegiatan utama dan masalah yang dianggap signifikan meliputi:

How Nomco discharged its responsibilities

Nomco undertook the following key activities in the discharge of its responsibilities:

Principal activities and significant issues considered include:

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Penunjukan Direksi baru <i>Appointments of new Directors</i>	<p>Setelah melalui proses seleksi yang ketat, Komite Nominasi merekomendasikan Dewan penunjukan empat Direktur non-eksekutif selama tahun 2014: Phillip Ameen (efektif 1 Januari 2015), Kathleen Casey, Heidi Miller dan Jonathan Symonds; dan Direktur eksekutif: Marc Moses, Grup <i>Chief Risk Officer</i>. Konsultan eksternal, MWM Consulting digunakan dalam kaitannya dengan penunjukkan tiga dari empat non-eksekutif Direktur (Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds). Konsultan MWM tidak memiliki hubungan tambahan dengan HSBC selain sebagai konsultan pencari karyawan eksekutif senior tertentu. Phillip Ameen dipilih oleh Komite karena perannya yang sekarang sebagai Direktur independen HSBC Amerika Utara Holdings Inc sejak 2012 (di mana ia memimpin Komite Audit dan bertugas di Komite Risiko). Beliau juga memiliki pengalaman di bidang keuangan dan akuntansi yang luas yang diperoleh dari karir panjang di General Electric (terakhir sebagai <i>Vice President, Comptroller and Principal Accounting Officer</i> dari General Electric Corp.), serta kematangan pengetahuan teknis dari partisipasinya di dalam penerapan standar akuntansi.</p> <p><i>Following a rigorous selection process, Nomco recommended to the Board the appointment of four non-executive Directors during 2014: Phillip Ameen (with effect from 1 January 2015), Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds; and an executive Director: Marc Moses, Group Chief Risk Officer. An external search consultancy, MWM Consulting, was used in relation to the appointment of three of the four non-executive Directors (Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds). MWM Consulting has no additional connection with HSBC other than as search consultant for certain senior executive hires. Phillip Ameen was identified by the Committee through his existing role as an independent Director of HSBC North America Holdings Inc. since 2012 (where he chairs the Audit Committee and serves on the Risk Committee). He also brings extensive financial and accounting experience gained from a long career at General Electric (ultimately as Vice President, Comptroller and Principal Accounting Officer of General Electric Corp.), as well as a depth of technical knowledge from his participation in the accounting standard setting world.</i></p>
Perencanaan kedepan <i>Forward planning</i>	<p>Komite Nominasi mengadopsi pendekatan di muka untuk calon potensial untuk dipilih Dewan yang memperhitungkan kebutuhan dan pengembangan usaha Grup dan perkiraan tanggal pensiun Direksi saat ini.</p> <p><i>Nomco adopts a forward-looking approach to potential candidates for appointment to the Board that takes into account the needs and development of the Group's businesses and the expected retirement dates of current Directors.</i></p>
Ukuran, struktur dan komposisi Dewan dan Komite <i>Size, structure and composition of the Board and its committees</i>	<p>Komite nominasi memantau ukuran, struktur dan komposisi Dewan (termasuk keahlian, pengetahuan, pengalaman, keanekaragaman dan kemandirian). Komite nominasi mempertimbangkan pemilihan atau pemilihan ulang dari Direksi pada Rapat Umum Tahunan 2014. Mereka juga merekomendasikan kepada Dewan bahwa semua Direktur harus mengikuti pemilihan atau pemilihan ulang dalam Rapat Umum Tahunan 2015.</p> <p><i>Nomco monitors the size, structure and composition of the Board (including skills, knowledge, experience, diversity and independence). Nomco considered the election or re-election of Directors at the 2014 Annual General Meeting. It has also recommended to the Board that all Directors should stand for election or re-election at the 2015 Annual General Meeting.</i></p>
Pengembangan Peraturan <i>Regulatory developments</i>	<p>Komite nominasi memantau perkembangan peraturan karena mereka memberikan dampak kepada komposisi Dewan. Selama tahun 2014, Komite nominasi mempertimbangkan dampak dari tata kelola perusahaan yang diminta oleh the EU's Capital Requirements Directive IV dan the Equality and Human Rights Commission's guidance pada kerangka hukum kesetaraan.</p> <p><i>Nomco monitors regulatory developments as they may affect Board composition. During 2014, Nomco considered the implications of the corporate governance requirements of the EU's Capital Requirements Directive IV and the Equality and Human Rights Commission's guidance on the equality law framework.</i></p>
Keanekaragaman <i>Diversity</i>	<p>Komite nominasi percaya bahwa salah satu tugas pentingnya adalah untuk memastikan bahwa ada keseimbangan yang tepat di Dewan untuk mencerminkan keanekaragaman dan sifat geografi dari bisnis. Penunjukan Dewan berdasarkan prestasi dan calon dipertimbangkan berdasarkan kriteria obyektif, dengan memperhatikan manfaat dari keanekaragaman di Dewan. Kebijakan keanekaragaman Dewan ada di www.hsbc.com/investorrelations/governance/corporate-governance-codes.</p> <p>Komite nominasi memonitor secara berkala pelaksanaan kebijakan keanekaragaman Dewan dengan menggunakan obyek pengukuran sebagai berikut:</p>

	<p>setidaknya 25% dari Dewan harus perempuan, dengan target 30% yang akan dicapai pada tahun 2020; hanya konsultan eksternal yang menandatangani Executive Search Firms Voluntary Code of Conduct yang dapat menjalin kerja sama dengan Komite Nominasi; dan setidaknya 30% dari kandidat, yang diusulkan oleh firma untuk dipertimbangkan sebagai Direksi non-eksekutif, harus perempuan. Kami mematuhi persyaratan ini dan, pada saat laporan ini dibuat, 35,3% dari Dewan adalah perempuan.</p> <p><i>Nomco believes that one of its important duties is to ensure that there is a proper balance on the Board to reflect diversity and the geographical nature of its business. Appointments to the Board are made on merit and candidates are considered against objective criteria, having due regard to the benefits of diversity on the Board. The Board diversity policy is available at www.hsbc.com/investorrelations/governance/corporate-governance-codes. Nomco regularly monitors the implementation of the Board's diversity policy using the following measurable objectives: at least 25% of the Board should be female, with a target of 30% to be achieved by 2020; only external search consultants who are signatories to the Executive Search Firms Voluntary Code of Conduct should be engaged by Nomco; and at least 30% of candidates, proposed by search firms for consideration as non-executive Directors, should be women. We comply with these requirements and, as at the date of this report, 35.3% of the Board is female.</i></p>
Pelatihan dan Pengembangan Direksi <i>Director training and development</i>	<p>Komite nominasi mengkaji dan memantau pelatihan dan pengembangan profesional secara berkesinambungan dari Direksi dan senior manajemen.</p> <p><i>Nomco reviews and monitors the training and continuous professional development of Directors and senior management.</i></p>
Komitmen dan Independensi Direksi non-eksekutif <i>Time commitment and independence of non-executive Directors</i>	<p>Komite Nominasi menilai kemandirian, dan waktu yang dibutuhkan dari, Direksi non-eksekutif. Komite nominasi yakin semua Direktur non-eksekutif memiliki waktu untuk memenuhi tanggung jawab fidusia mereka untuk melaksanakan pengawasan terhadap bisnis Grup; dan untuk bekerja di Komite Dewan yang relevan.</p> <p>Semua Direksi diharapkan untuk mengidentifikasi komitmen penting lainnya yang mungkin mereka miliki dan mengkonfirmasi bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan apa yang diharapkan dari mereka sebagai anggota Dewan.</p> <p><i>Nomco assessed the independence of, and time required from, non-executive Directors. Nomco is satisfied that all non-executive Directors have the time to fulfil their fiduciary responsibilities to provide oversight of the business of the Group; and to serve on the relevant Committees of the Board.</i></p> <p><i>All Directors are asked to identify any other significant commitments they may have and confirm they have sufficient time to discharge what is expected of them as members of the Board.</i></p>

Conduct & Values Committee (CVC)

Pernyataan ketua

The Conduct & Values Committee (CVC) dibentuk pada Januari 2014 untuk memberikan pengawasan kepada Dewan Direksi terkait beberapa upaya Grup untuk meningkatkan standar perilaku dan untuk menanamkan nilai-nilai perilaku Grup. Penyampaian hasil yang adil bagi nasabah dan menjunjung tinggi integritas pasar adalah penggerak utama dari bisnis yang berkelanjutan dan bisnis yang menguntungkan. Sementara itu perilaku berisiko bukanlah konsep baru, Dewan Direksi mengakui hal tersebut adalah salah satu meningkatnya fokus peraturan global dan industri dan oleh karena itu sudah saatnya untuk membentuk komite yang memiliki tujuan untuk mengawasi bagaimana cara mengelola perilaku berisiko.

Kebutuhan untuk memberikan perhatian yang lebih besar pada area ini telah menjadi jelas dalam beberapa tahun terakhir dengan adanya pembentukan *the Consumer Financial Protection Bureau in the US* pada tahun 2011; *the Financial Conduct Authority* (FCA) di UK membuat daftar diantara tujuannya untuk memastikan perlindungan yang tepat bagi konsumen dan meningkatkan

Conduct & Values Committee (CVC)

Chairman's Statement

The Conduct & Values Committee (CVC) was established in January 2014 to provide Board oversight of the Group's multiple efforts to raise standards of conduct and to embed the behavioural values the Group stands for. The delivery of fair outcomes for customers and upholding market integrity is a prime driver of a sustainable and profitable business. Whilst conduct risk is not a new concept, the Board recognises it is one receiving increasing global regulatory and industry focus and that it is therefore right to establish a committee whose objective is to oversee how conduct risk is being managed.

The need for greater emphasis on this area has become apparent in the last few years with the establishment of the Consumer Financial Protection Bureau in the US in 2011; the Financial Conduct Authority in the UK listing among its objectives ensuring appropriate protection of consumers and enhancing the integrity of the financial system; and the Hong Kong Monetary

integritas sistem keuangan; dan *Hong Kong Monetary Authority* (HKMA) menerbitkan piagam dalam hal melayani nasabah secara adil. Selain itu, tingkat denda telah meningkat, terutama secara signifikan di US, dengan meningkatnya tren penyelesaian di luar pengadilan. Fakta-fakta ini menegaskan kembali keyakinan kita bahwa melaksanakan perilaku dengan standar yang lebih tinggi adalah sangat penting guna memulihkan keyakinan konsumen dan membangun kembali kepercayaan masyarakat di industri perbankan.

Sejak dibentuknya CVC, CVC telah menggunakan pendekatan sistematis yang berfokus pada *the global businesses and global functions*, dengan sejumlah penelitian mendalam di negaranya sendiri dan pasar prioritasnya, dengan fokus khusus saat ini adalah di UK. Kegiatan usaha yang tercatat di agenda untuk setiap rapat dipetakan secara ketat terhadap kerangka acuannya dan memastikan bahwa tanggung jawab utama dijalankan dengan memadai sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun.

Saya telah memimpin CVC sejak dibentuknya komite ini, bersama dengan Laura Cha, mantan Ketua *Corporate Sustainability Committee*, Lord Evans of Weardale, Heidi Miller dan Jonathan Symonds sebagai anggota.

Pada tahun 2015, CVC akan terus fokus pada pelaksanaan program risiko pasar dan perilaku Grup, dengan kepentingan khusus dalam pelatihan karyawan dan komunikasi nasabah. Hal ini bertujuan untuk mengambil pendekatan ke depan untuk menilai perilaku risiko dan mengantisipasi perubahan lebih lanjut terhadap kebijakan publik terkait dengan perilaku akan lebih diperhatikan. Komite akan menjalankan tanggung jawabnya secara berkesinambungan, sebagai warisan dari *Corporate Sustainability Committee* sehingga untuk memastikan bahwa HSBC bertindak dengan tanggung jawab terhadap masyarakat di mana ia beroperasi.

Ketua, *Conduct & Values Committee*

Tugas dan keanggotaan

CVC bertanggung jawab untuk:

- Kebijakan, prosedur dan standar HSBC untuk memastikan bahwa Grup melakukan bisnis secara bertanggung jawab dan secara konsisten menganut Nilai – nilai HSBC. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan pekerjaan terhadap tujuan HSBC dalam menghubungkan nasabah dengan peluang, memungkinkan bisnis untuk berkembang dan ekonomi menjadi makmur, dan akhirnya membantu masyarakat untuk memenuhi harapan dan mewujudkan ambisinya; dan
- Memastikan bahwa dalam melakukan usahanya, HSBC memperlakukan nasabah secara adil dan terbuka, melakukan bisnis

Authority introducing a charter on treating customers fairly. Additionally, fine levels have escalated, most significantly in the US, with a developing trend of out of court settlements. These facts reaffirm our belief that delivering higher standards of conduct is essential to restoring consumer confidence and rebuilding society's trust in banking.

Since its establishment, the CVC has taken a systematic approach focussing on the global businesses and global functions, with a number of deep dives into its home and priority markets, with a particular focus to date on the UK. The business on the agenda for each meeting is closely mapped to the terms of reference and ensures that key responsibilities are adequately addressed at least once a year.

I have chaired the CVC since its establishment, with Laura Cha, chair of the former *Corporate Sustainability Committee*, Lord Evans of Weardale, Heidi Miller and Jonathan Symonds as members.

In 2015, the CVC will continue to focus on implementation of the Group's conduct and market risk programme, with a particular interest in employee training and customer communication. It aims to take a forward looking approach to assessing conduct risk and anticipated further changes in public policy relating to conduct will be received with interest. The Committee will additionally address its sustainability responsibilities, as inherited from the now-demised *Corporate Sustainability Committee*, so as to ensure that HSBC acts responsibly towards the communities within which it operates.

Chairman, *Conduct & Values Committee*

Role and membership

The CVC is responsible for:

- HSBC policies, procedures and standards to ensure that the Group conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values. It aims to align its work to HSBC's purpose of connecting customers to opportunities, enabling businesses to thrive and economies to prosper, and ultimately helping people to fulfil their hopes and realise their ambitions; and
- Ensuring that in the conduct of its business, HSBC treats customers fairly and openly, does business with the right

dengan nasabah yang tepat dan dengan cara yang benar, merupakan tanggung jawab perusahaan, bertindak secara bertanggung jawab terhadap masyarakat di mana HSBC beroperasi dan memperlakukan para pemangku kepentingan lainnya dengan baik. CVC terdiri dari Direktur Non-eksekutif Independen seperti yang tercantum di bawah ini.

clients and in the right way, is a responsible employer, acts responsibly towards the communities in which HSBC operates and treats other stakeholders fairly. The CVC is comprised of independent non-executive Directors as listed below.

Anggota <i>Members</i>	Kehadiran Rapat <i>Meeting attended</i>	Syarat Memenuhi Kehadiran Rapat <i>Meetings eligible to attend</i>
Rachel Lomax (chairman) 1	4	4
Laura Cha 2	4	4
Lord Evans of Weardale 2	4	4
Heidi Miller 3	2	2
Jonathan Symonds 4	4	4
Jumlah Rapat tahun 2014 <i>Meetings held in 2014</i>		4

1. Diangkat sebagai Ketua pada 17 Januari 2014.
2. Diangkat sebagai anggota pada 17 Januari 2014.
3. Diangkat sebagai anggota pada 1 September 2014.
4. Diangkat sebagai anggota pada 14 April 2014.

1. Appointed Chairman on 17 January 2014.
2. Appointed a member on 17 January 2014.
3. Appointed a member on 1 September 2014.
4. Appointed a member on 14 April 2014.

Tata Kelola

CVC melaksanakan tanggung jawab non-eksekutif untuk melakukan pengawasan terhadap promosi dan embedding dari Nilai – nilai dan perilaku HSBC dan hasil perilaku global yang diperlukan. Selain itu, CVC akan memberikan input kepada *Group Remuneration Committee* terkait penyesuaian remunerasi dengan perilaku apabila diperlukan. Kegiatan ini dilaporkan secara teratur kepada Dewan Direksi.

Bagaimana CVC melaksanakan tanggung jawabnya

Selama tahun 2014 CVC menerima laporan dan presentasi rutin dari *the Chief Executive, RBWM, the Chief Executive, CMB, the Global Head of Regulatory Compliance, the Group Head of Development, the Head of Group Corporate Sustainability* dan *the Group Head of Internal Audit*.

Selama tahun ini, anggota lain dari manajemen senior menghadiri rapat CVC termasuk *the Chief Executive, GB&M, the Global Head of Financial Crime Compliance, the Global Head of Communications, the Global Head of Anti-Bribery and Corruption* and *the Global Head of Marketing*.

Chief Executive, RBWM dan Chief Executive, Global Commercial Banking memberikan laporan dan presentasi secara rutin kepada CVC pada setiap rapat, termasuk analisis tren keluhan nasabah. CVC juga menerima laporan rutin terkait kasus whistleblowing, hasil audit internal dan inisiatif Grup yang dilakukan untuk menjalankan inisiatif terkait budaya dan nilai utama HSBC. Selain rapat Komite

Governance

The CVC exercises non-executive responsibility for the oversight of the promotion and embedding of HSBC Values and our required global conduct outcomes. Additionally, the CVC will input as appropriate into the Group Remuneration Committee on the alignment of remuneration with conduct. It reports regularly to the Board on its activities.

How the CVC discharged its responsibilities

During the course of 2014 the CVC received regular reports and presentations from the Chief Executive, RBWM, the Chief Executive, CMB, the Global Head of Regulatory Compliance, the Group Head of Development, the Head of Group Corporate Sustainability and the Group Head of Internal Audit.

During the year, other members of senior management attended CVC meetings including the Chief Executive, GB&M, the Global Head of Financial Crime Compliance, the Global Head of Communications, the Global Head of Anti-Bribery and Corruption and the Global Head of Marketing.

The Chief Executive, RBWM and the Chief Executive, Global Commercial Banking provide regular reports and presentations to the CVC, including an analysis of customer complaint trends at each meeting. The CVC also receives regular reports on whistleblowing cases, the outcomes of internal audits and the Group's initiatives being undertaken to deliver against key values and

yang telah dijadwalkan, Ketua bertemu dengan *the Group Chairman* dan eksekutif senior secara rutin sebagaimana disyaratkan.

Komite ini bertanggung jawab untuk memberikan advis kepada Dewan Direksi, komite Dewan Direksi dan manajemen eksekutif terkait kebijakan keberlanjutan perusahaan di Grup termasuk isu-isu lingkungan, sosial dan etika. Sejak tahun ini, kemajuan kita pada kebijakan dan kinerja keberlanjutan dilaporkan dalam Laporan Strategis dan dapat ditemukan di website kami di hsbc.com/sustainability.

Kami tidak akan lagi menerbitkan Sustainability Report secara terpisah sebagai bagian dari kemajuan ke arah pendekatan terpadu untuk pelaporan keberlanjutan. Perubahan ini mencerminkan praktek terbaik dalam pelaporan serta integrasi yang keberlanjutan yang masih berjalan dalam strategi dan manajemen HSBC. Selama tahun ini, CVC difokuskan pada sejumlah area utama, sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini.

culture initiatives. In addition to the scheduled Committee meetings, the Chairman met regularly with the Group Chairman and senior executives as required.

The Committee is additionally responsible for advising the Board, its committees and executive management on corporate sustainability policies across the Group including environmental, social and ethical issues. From this year, our progress on sustainability policies and performance is reported in the Strategic Report and on our website at hsbc.com/sustainability.

We will no longer publish a separate Sustainability Report as part of a progression towards an integrated approach to sustainability reporting. This change reflects best practice in reporting as well as the ongoing integration of sustainability matters into the strategy and management of HSBC. During the year the CVC focused on a number of key areas, as set out in the table below.

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Pendekatan global untuk perilaku <i>Global approach to conduct</i>	CVC mendukung pendekatan global untuk mengelola perilaku yang mendefinisikan dan menetapkan hasil yang diperlukan. Mereka menerima laporan berkala dari <i>Global Head of Regulatory Compliance</i> tentang bagaimana perilaku dikelola secara konsisten di seluruh Grup untuk memberikan hasil yang diharapkan. Mereka juga menetapkan program dan tata kelola untuk menghasilkan perbaikan perilaku. Dalam mengembangkan pendekatan ini, Manajemen telah memberikan pertimbangan untuk strategi, model bisnis dan pembuat keputusan, budaya dan perilaku, interaksi dengan nasabah, dampak kegiatan di pasar keuangan dan struktur pemerintahan, kerangka kerja pengawasan dan informasi manajemen. Ada keselarasan yang erat antara hal ini dan pekerjaan yang dilakukan untuk mempromosikan dan menanamkan Nilai HSBC. <i>The CVC endorsed a global approach to the management of conduct which defines and sets out required outcomes. It received regular reports from the Global Head of Regulatory Compliance on how conduct is being managed consistently across the Group to deliver the required outcomes. It also sets out the programmes and governance to deliver conduct improvements. In developing this approach, Management has given consideration to strategy, business models and decision making, culture and behaviours, interactions with customers, the impact of activities in financial markets and governance structures, oversight frameworks and management information. There is close alignment between this and the work being done to promote and embed HSBC Values.</i>
Nilai-nilai <i>Values</i>	CVC mengawasi promosi dan penanaman Nilai HSBC. Tahun 2013, Grup meluncurkan sebuah proyek untuk lebih memahami bagaimana Nilai HSBC mendorong perilaku sehari-hari. Ini termasuk wawancara dengan tim kepemimpinan dan spesialis fungsional, grup fokus dengan manajer lini dan staf, dan mengkaji informasi manajemen dan dokumentasi lokal. CVC menerima laporan berkala dari manajemen proyek ini dan memberikan kontribusi untuk rencana berikutnya. Mereka akan terus memantau pelaksanaan perubahan budaya sampai tahun 2015. <i>The CVC oversees the promotion and embedding of HSBC Values. In 2013, the Group launched a project to better understand how HSBC Values drive everyday behaviours. This included interviews with leadership teams and functional specialists, focus groups with line managers and staff, and reviews of management information and local documentation.</i> <i>The CVC received regular reports from management on this project and contributed to the subsequent action plan. It will continue to monitor the implementation of cultural change into 2015.</i>
<i>Customer experience</i> Customer experience	Keluhan nasabah. CVC mengkaji laporan mengenai customer experience, kecenderungan keluhan dan penanganan keluhan. Hal ini dianggap sebagai perbaikan kualitas proses penanganan keluhan dan analisa sumber penyebab. Proses penjualan dan skema insentif. CVC mempertimbangkan mekanisme

	<p>kajian yang ditetapkan oleh manajemen RBWM, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa jenis produk RBWM sesuai dengan kebutuhan nasabah. CVC juga mengkaji perubahan yang diterapkan untuk proses penjualan dan skema insentif penjualan di RBWM dan efektivitas program baru jaminan kualitas. Hal ini akan berlanjut di tahun 2015.</p> <p>Customer complaints. <i>The CVC reviewed reports regarding customer experience, complaint trends and complaint handling. It considered improvements to the quality of complaint handling processes and root cause analysis.</i></p> <p>Sales processes and incentive schemes. <i>The CVC considered the review mechanism established by RBWM management, the aim of which is to ensure that the RBWM product range is appropriately positioned to fulfil customers' needs. The CVC also reviewed the changes implemented to sales processes and sales incentive schemes in the RBWM and CMB businesses and the effectiveness of new quality assurance programmes. This will continue into 2015.</i></p>
Whistleblowing Whistleblowing	<p>CVC menerima tanggung jawab untuk tata kelola kebijakan dan prosedur whistleblowing Grup, termasuk perlindungan untuk whistleblowers. Tanggung jawab ini tidak mencakup hal yang berkaitan dengan pelaporan keuangan dan terkait masalah audit, yang tetap menjadi tanggung jawab Grup Komite Audit. CVC mengkaji proses whistleblowing saat ini dan pengungkapannya dan menerima laporan atas program peningkatan berkelanjutan yang mempertimbangkan rekomendasi yang dibuat oleh the UK Parliamentary Commission on Banking Standards, regulatory guidance and emerging industry best practices.</p> <p><i>The CVC has assumed responsibility for the governance of the Group's whistleblowing policies and procedures, including the protection of whistleblowers. This responsibility does not extend to matters relating to financial reporting and associated auditing matters, which remain the responsibility of the Group Audit Committee. The CVC reviewed current whistleblowing processes and disclosures and received reports on an ongoing enhancement programme which takes account of recommendations made by the UK Parliamentary Commission on Banking Standards, regulatory guidance and emerging industry best practices.</i></p>
Keterlibatan karyawan Employee engagement	<p>CVC memantau keterlibatan karyawan di seluruh Grup dan menerima hasil survei keterlibatan Snapshot triwulanan yang dilakukan selama 2014. Mereka akan meneruskan memonitor hasil survey di tahun 2015, serta hasil dari Grup People Survey direncanakan berlangsung akhir tahun.</p> <p><i>The CVC monitored employee engagement across the Group and received the results of quarterly Snapshot engagement surveys which were conducted during 2014. It will continue to monitor these survey results in 2015, as well as the results of a Group People Survey planned to take place later in the year.</i></p>

Chairman's Committee

Tugas dan keanggotaan

Chairman's Committee memiliki kewenangan untuk bertindak atas nama Dewan Direksi pada masa antara rapat Dewan Direksi yang telah dijadwalkan untuk memfasilitasi kebutuhan unit bisnis yang tak terduga yang membutuhkan persetujuan mendesak Dewan Direksi. Komite bertemu dengan frekuensi dan pada waktu yang ditentukan, kuorum rapat tergantung pada sifat bisnis yang akan ditransaksikan, seperti yang ditetapkan di dalam kerangka acuan.

Philanthropic and Community Investment Oversight Committee

Tugas dan keanggotaan

The Philanthropic and Community Investment Oversight Committee dibentuk oleh resolusi Dewan Direksi di bulan Desember 2014, akan fokus pada aktivitas donasi Grup, donasi moneter dibuat untuk acara amal organisasi dan kontribusi waktu karyawan terhadap kegiatan sukarela. Komite ini memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk melakukan pengawasan terhadap kegiatan investasi kemasyarakatan dan donasi HSBC dalam

Chairman's Committee

Role and membership

The Chairman's Committee has the power to act on behalf of the Board between scheduled Board meetings to facilitate ad hoc unforeseen business requiring urgent Board approval. The Committee meets with such frequency and at such times as it may determine, the quorum for meetings is dependent upon the nature of the business to be transacted, as set out in its terms of reference.

Philanthropic and Community Investment Oversight Committee

Role and membership

The Philanthropic and Community Investment Oversight Committee, established by resolution of the Board in December 2014, will focus on the Group's philanthropic activity, being monetary donations made to charitable organisations and the contribution of staff time toward voluntary activities. The Committee has non-executive responsibility for the oversight of HSBC's philanthropic and community investment activities

mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan Grup. Komite akan bertemu untuk pertama kalinya pada tahun 2015 dan akan bertemu setidaknya dua kali setiap tahun.

Anggota

Laura Cha¹ (Ketua)
Lord Evans dari Weardale¹
Sir Malcolm Grant^{2,4}
Ruth Kelly^{3,4}
Stephen Moss^{3,4}
1 Diangkat pada 5 Desember 2014
2 Anggota Independen
3 Anggota karyawan
4 Diangkat pada 19 Februari 2015

in support of the Group's corporate sustainability objectives. The Committee will meet for the first time in 2015 and will meet at least twice each year.

Members

Laura Cha¹ (Chairman)
Lord Evans of Weardale¹
Sir Malcolm Grant^{2,4}
Ruth Kelly^{3,4}
Stephen Moss^{3,4}
1 Appointed on 5 December 2014.
2 Independent member.
3 Employee member.
4 Appointed on 19 February 2015.

A. PENGUNGKAPAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Dewan Direksi HSBC Holdings plc berkomitmen untuk membangun dan mempertahankan standar tertinggi tata kelola perusahaan dimanapun HSBC beroperasi. Tata kelola perusahaan yang baik sangat penting bagi keberhasilan HSBC secara jangka panjang HSBC beserta keberlanjutannya.

Kami percaya bahwa kerangka tata kelola perusahaan yang kuat dan transparan sangat penting untuk keberhasilan berkelanjutan HSBC. Memperkuat kerangka tata kelola perusahaan kami untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program Standar Global kami adalah fokus utama bagi Dewan Direksi.

Peran Dewan Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh Dewan Direksi, yang mendelegasikan kegiatan usaha hariannya kepada *Group Management Board* (GMB). Rapat Manajemen Risiko GMB diadakan sebagai tambahan dari rapat reguler GMB. Kerangka acuan dari Komite Dewan Direksi non-eksekutif utama tersedia di www.hsbc.com/boardcommittees.

Transparansi Pelaksanaan GCG

Dalam rangka meningkatkan kinerja Bank, melindungi kepentingan stakeholders, dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan, HSBC Indonesia berkomitmen penuh untuk senantiasa melaksanakan praktik Tata Kelola Perusahaan yang baik di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi dengan berpedoman pada ketentuan regulator dan berbagai ketentuan serta persyaratan terkait GCG yang berlaku baik di tatanan domestik maupun regional.

Komitmen penuh terhadap penerapan praktik terbaik GCG tersebut diwujudkan dalam:

- Pelaksanaan peran dan tanggung jawab yang jelas dan terpisah antara Pemimpin dan Pimpinan Bank sebagai Pengurus Bank.
- Terbuka dan adil terhadap pemangku kepentingan.
- Penerapan dan penguatan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian internal.
- Penerapan fungsi kepatuhan, audit internal dan audit eksternal.
- Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite

A. DISCLOSURE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION

The Board is committed to establishing and maintaining the highest standards of corporate governance wherever we operate. Good corporate governance is critical to HSBC's long-term success and sustainability.

We believe that a robust and transparent corporate governance framework is vital to the sustainable success of HSBC. Strengthening our corporate governance framework to support the successful implementation of our Global Standards programme is a continuing focus for the Board.

Role of the Board and Committees

The strategy and risk appetite for HSBC is set by the Board, which delegates the day-to-day running of the business to the Group Management Board (GMB). Risk Management Meetings of the GMB are held in addition to regular GMB meetings. The terms of reference of the principal non-executive Board committees are available at www.hsbc.com/boardcommittees.

Transparency of GCG Implementation

In the framework of improving the Banks' performance, protecting the interest of the stakeholders, and increasing compliance to the prevailing law and regulations as well as the codes of ethics generally applicable in banking industry, HSBC Indonesia is fully committed to implement Good Corporate Governance (GCG) in all levels of the organization, by referring to regulations, rules and requirements as well as to the latest domestic and regional developments.

Full commitment to the implementation of corporate governance best practices is embodied in the following:

- Clear and distinctive implementation of roles and responsibilities between CEO and Head of Businesses as Bank's management.
- Transparency and fairness towards stakeholders.
- Risk management implementation and solidification, including internal control systems.
- Implementation of compliance, internal auditor and external auditor functions.
- Completeness and implementation of

- komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian internal.

- Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank.

HSBC Indonesia juga berkomitmen penuh dalam menerapkan praktik Tata Kelola Perusahaan dengan standar etika yang tinggi di seluruh proses bisnis untuk menciptakan pengelolaan Bank yang profesional, transparan dan efisien dengan senantiasa berpedoman pada 5 (lima) prinsip dasar GCG yaitu keterbukaan/ transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran.

Untuk mengoptimalkan penerapan kaidah GCG diseluruh jajaran, HSBC Indonesia senantiasa melakukan penguatan infrastruktur, perbaikan fungsi dan proses pengendalian internal yang mengarah kepada praktik terbaik GCG, penyesuaian dan pembaharuan sistem dan prosedur yang diperlukan.

Dalam rangka memastikan penerapan 5 (lima) prinsip dasar GCG sebagaimana disebutkan diatas, HSBC Indonesia telah melakukan penilaian sendiri (self-assessment) secara berkala yaitu setiap semester untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember dengan minimum cakupan meliputi : pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris; pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi; kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite; penanganan benturan kepentingan; penerapan fungsi kepatuhan; penerapan fungsi audit intern; penerapan fungsi audit ekstern; penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern; penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan penyediaan dana besar (large exposures); transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank, laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal; dan rencana strategis Bank.

A.1.PELAKSANAAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN BANK

A.1.1. Struktur Management Bank

HSBC Indonesia ("Bank" atau "HSBC") merupakan Kantor Cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Kantor Pusat") yang berlokasi di Hong Kong.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Kantor Pusat") merupakan bank yang didirikan berdasarkan hukum Hong Kong dan sepenuhnya (100%) dimiliki oleh HSBC Holdings Plc. yang berkedudukan di London.

Beroperasi di bawah naungan dewan direksi tersendiri sebagai entitas dengan modal yang

committee duties and internal control functions units.

- Transparency of the Company's financial and non financial conditions.

HSBC Indonesia is also fully committed in implementing high standard Good Corporate Governance practices in all its business processes, to create professional, transparent and efficient management of the Bank, by referring to 5 (five) basic GCG principles i.e transparency, accountability, responsibility, independency and fair principles.

To optimize GCG implementation at all levels, HSBC Indonesia strives to strengthen its GCG infrastructure with functional improvements and internal control processes directed to best GCG practices, systems and procedures, with adjustments and required upgrading.

In the frameword of ensuring the implementation of 5(five) basic GCG principles as mentioned above, HSBC has performed self-assessment periodically i.e each semester for the position end of June and December with minimum scope covering implementation of the duties and responsibilities of the Board of Commissioners; implementation of the duties and responsibilities of the Directors; completeness and implementation of the duties of Committees; handling of conflict of interest; implementation of compliance function; implementation of internal audit function; implementation of external audit function; risk management implementation including internal control system; exposure to related parties and large exposures; transparency of financial condition and non financial condition of the Bank, reports on GCG implementation and internal reporting; and the Bank's strategic plan.

A.1. THE IMPLEMENTATION OF ROLE AND RESPONSIBILITIES OF BANK'S MANAGEMENT

A.1.1. Structure of Bank's Management

HSBC Indonesia ("Bank" or "HSBC") is branch of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Head Office") located in Hong Kong.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Head Office") is the Bank established based on law of Hong Kong dan fully owned (100%) by HSBC Holdings plc located in London.

Operate under their own boards of directors as separately capitalised entities, implementing

terpisah, menerapkan strategi Grup dan menyampaikan produk dan layanan Grup. Mereka diharapkan untuk mempertimbangkan risiko dan mempertahankan penyangga modal yang konsisten dengan *risk appetite* Grup untuk negara atau wilayah yang bersangkutan. Mereka mengelola dana dan likuiditas mereka sendiri dalam parameter yang diatur oleh pusat.

Peran Dewan Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh Dewan Direksi, yang mendelegasikan kegiatan usaha hariannya kepada *Group Management Board* (GMB).

Risiko yang diambil/ *Risk appetite*

Risk Appetite Statement (RAS) memandu proses perencanaan tahunan dengan mendefinisikan profil risiko masa mendatang yang diinginkan oleh Grup dalam mencapai tujuan strategis kami dan memegang peran penting dalam proses enam filter kami. *Risk appetite* kami dimungkinkan untuk direvisi dalam menanggapi penilaian kami risiko atas top and emerging risks yang telah kami identifikasi. Metriks kuantitatif dan kualitatif yang diterapkan untuk beberapa kategori utama termasuk laporan, modal, likuiditas dan pendanaan, sekuritisasi, biaya risiko dan pinjaman antar Grup, kategori risiko seperti risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, diversifikasi risiko dan konsentrasi, dan kepatuhan kejahatan keuangan. Pengukuran ini setiap tahun dikaji ulang agar relevansinya tetap terpelihara.

Informasi dan Penunjang

Dewan Direksi secara rutin mereview laporan kinerja terhadap keuangan dan tujuan strategis lainnya, perkembangan bisnis dan hubungan terhadap investor dan pihak eksternal. Ketua komite Dewan Direksi dan *Group Chief Executive* melaporkan mengenai aktivitas dari komite berdasarkan rapat dewan direksi sebelumnya, pada setiap rapat dewan direksi. Dewan Direksi menerima laporan berkala dan presentasi tentang strategi dan perkembangan di bisnis global dan wilayah geografis utama.

Laporan rutin juga dibuat untuk *risk appetite* Grup, top and emerging risks, manajemen risiko, eksposur kredit dan portofolio pinjaman Grup, manajemen aset dan kewajiban, likuiditas, litigasi, kepatuhan keuangan dan kepatuhan peraturan dan masalah reputasi.

Direktur dapat menghubungi manajemen pada semua tingkatan dengan bebas dan terbuka. Pada saat menghadiri rapat offsite Dewan Direksi dan ketika bepergian untuk alasan lain, Direktur Non-eksekutif dihimbau untuk memanfaatkan kesempatan untuk melihat operasional bisnis di negara tersebut secara langsung dan bertemu dengan manajemen lokal.

Group Management Board (GMB) menjalankan

Group strategy and delivering Group products and services. They are required to consider risk and maintain a capital buffer consistent with the Group's risk appetite for their relevant country or region. They manage their own funding and liquidity within parameters set centrally.

Role of the Board and Committees

The strategy and risk appetite for HSBC is set by the Board, which delegates the day-to-day running of the business to the *Group Management Board* (GMB).

Risk appetite

The *Risk Appetite Statement* (RAS) guides the annual planning process by defining the desired forward-looking risk profile of the Group in achieving our strategic objectives and plays an important role in our six filters process. Our risk appetite may be revised in response to our assessment of the top and emerging risks we have identified. Quantitative and qualitative metrics are assigned to a number of key categories including returns, capital, liquidity and funding, securitisations, cost of risk and intra-Group lending, risk categories such as credit, market and operational risk, risk diversification and concentration, and financial crime compliance. These measures are reviewed annually for continued relevance.

Information and support

The Board regularly reviews reports on performance against financial and other strategic objectives, business developments and investor and external relations. The chairmen of Board committees and the *Group Chief Executive* report to each meeting of the Board on the activities of the committees since the previous Board meeting. The Board receives regular reports and presentations on strategy and developments in the global businesses and principal geographical areas.

Regular reports are also provided on the Group's risk appetite, top and emerging risks, risk management, credit exposures and the Group's loan portfolio, asset and liability management, liquidity, litigation, financial and regulatory compliance and reputational issues.

The Directors have free and open contact with management at all levels. When attending Board offsite meetings and when travelling for other reasons, non-executive Directors are encouraged to take opportunities to see local business operations at first hand and to meet local management.

semua kewenangan, otoritas dan kebijakan Dewan Direksi dalam hal terkait dengan manajemen dan aktifitas harian Perusahaan dan anak perusahaannya.

The Group Chief Executive memimpin GMB. Head dari setiap unit bisnis global dan unit fungsional global serta *Chief Executive* dari setiap *region* menghadiri rapat GMB, baik sebagai anggota maupun sebagai undangan. GMB merupakan elemen utama dari struktur pengendali dan sistem pelaporan manajemen sehingga semua lini operasional kami bertanggung jawab baik kepada anggota GMB maupun secara langsung kepada *Group Chief Executive*, yang pada akhirnya melapor kepada *Group Chairman*.

Dewan Direksi telah menetapkan tujuan dan langkah-langkah untuk GMB yang sejalan dengan tujuan dan langkah – langkah Eksekutif Senior dengan rencana strategis dan operasional seluruh HSBC. Ketua GMB melaporkan aktifitasnya dalam setiap rapat Dewan Direksi.

Group Chief Risk Officer memimpin Rapat Manajemen Risiko secara rutin dari GMB. Rapat Manajemen Risiko memberikan arahan strategis dan pengawasan perusahaan atas pengelolaan semua risiko dan membangun, memelihara dan secara berkala mereview kebijakan dan pedoman manajemen risiko dalam Group. Rapat Manajemen Risiko juga mengkaji pengembangan dan implementasi Standar Global yang mencerminkan praktik terbaik yang harus diadopsi dan ditaati secara konsisten di seluruh Grup. . *The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer* menghadiri Rapat Manajemen Risiko untuk bagian ini.

HSBC Indonesia merupakan kantor cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) dan *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia bertanggung-jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada *Head of International Department Asia Pacific* dan *Head of Strategy & Planning Asia Pacific* yaitu Jayant Rikhye yang diawasi langsung oleh *Deputy Chairman and Chief Executive*, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) yaitu Peter Wong.

Head of Strategy & Planning Asia Pacific, memiliki tanggung jawab untuk mengawasi rencana strategis dan bekerja sama secara intensif dengan country CEO dan Business Head di seluruh Negara di wilayah Asia Pacific. Sedangkan Head of International Asia Pacific memiliki tanggung jawab langsung terhadap 12 negara di Asia yang terdiri dari Bangladesh, Brunei, Indonesia, Jepang, Korea, Mauritius, New Zealand, Filipina, Sri Lanka, Taiwan, Thailand dan Vietnam dimana semua country Head tersebut akan melapor kepada Jayant Rikhye. Dalam kapasitasnya, Jayant Rikhye menjadi sumber pendukung utama dan pemberi arahan kepada

The GMB exercises all of the powers, authorities and discretions of the Board of Directors in so far as they concern the management and day-to-day running of the Company and its subsidiaries.

The Group Chief Executive chairs the GMB. The head of each global business and global function and the Chief Executive of each region attend GMB meetings, either as members or by invitation. The GMB is a key element of our management reporting and control structure such that all of our line operations are accountable either to a member of the GMB or directly to the Group Chief Executive, who in turn reports to the Group Chairman.

The Board has set objectives and measures for the GMB. These align senior executives' objectives and measures with the strategy and operating plans throughout HSBC. The Chairman of the GMB reports to each meeting of the Board on the activities of the GMB.

The Group Chief Risk Officer chairs regular Risk Management Meetings of the GMB. The Risk Management Meetings provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks and establish, maintain and periodically review the policy and guidelines for the management of risk within the Group. The Risk Management Meeting also reviews the development and implementation of Global Standards reflecting best practices which must be adopted and adhered to consistently throughout the Group. The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer attends this section of the Risk Management Meeting.

HSBC Indonesia is a branch office of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Head Office) and the Country Manager & Chief Executive of HSBC Indonesia to report his duties to the Head of International Department Asia Pacific and Head of Strategy & Planning Asia Pacific i.e. Jayant Rikhye who directly supervised by the Deputy Chairman and Chief Executive, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Head Office), namely Peter Wong.

Head of Strategy & Planning Asia Pacific has a responsibility for overseeing the strategic plan and cooperate intensively with country CEO and Business Head in all countries in Asia Pacific. While Head of International Asia Pacific has direct responsibility for 12 countries in Asia which consist of Bangladesh, Brunei, Indonesia, Japan, Korea, Mauritius, New Zealand, Philippines, Sri Lanka, Taiwan, Thailand and Vietnam in which all the country head will report to Jayant Rikhye. In his capacity, Jayant Rikhye became the main source of support and providing direction to the

country CEO.

Country Manager & Chief Executive HSBC Indonesia bertanggung jawab untuk melaksanakan kontrol terhadap bisnis Grup dan pertumbuhan usaha Grup HSBC di Indonesia sesuai dengan kebijakan dan prosedur standar dari Grup, untuk mempromosikan "brand" dari Grup.

Empat bisnis global kami yang *Retail Banking dan Wealth Management* ('RBWM'), *Commercial Banking* ('CMB'), *Global Banking and Markets* ('GB&M') and *Global Private Banking* ('GPB'). Kesemuanya bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan dan mengelola proposisi bisnisnya masing - masing secara konsisten di seluruh Grup, yang berfokus pada profitabilitas dan efisiensi. Mereka mengatur strateginya masing - masing dalam kisaran parameter strategi Grup dihubungkan dengan wilayah geografis; bertanggung jawab untuk mengeluarkan pedoman perencanaan mengenai kegiatan usahanya; bertanggung jawab atas kinerja laba ruginya; dan mengelola sumber daya manusianya.

Reporting line ke Regional Office juga berlaku pada beberapa pejabat anggota EXCO. Hal ini untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil telah dilaporkan /dikonsultasikan kepada *Regional Office* terkait dan lalu *Regional Office* dapat melaporkan pada Direktur Eksekutif Grup yang terdiri dari *The Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director dan Group Chief Risk Officer*. Dengan keputusan dan pelaporan yang berjenjang ini maka Direktur Eksekutif Grup dapat mengetahui keadaan dan perkembangan terkini terhadap implementasi dari strategi secara Global dan hal ini juga berfungsi sebagai wujud pengawasan Kantor Pusat terhadap kantor-kantor cabangnya di berbagai Negara guna pengambilan keputusan yang tepat pada level tertinggi struktur organisasi serta menjamin pelaksanaan tata kelola usaha yang baik oleh Bank, karena Bank meyakini bahwa tata kelola perusahaan yang kuat sangat penting untuk menyokong *shareholder value* dan menjadi salah satu pilar utama untuk bisnis Bank diseluruh dunia termasuk di Indonesia.

Di sepanjang tahun 2014, terdapat pertemuan dengan *Head of International Department Asia Pacific* dan *Head of Strategy & Planning Asia Pacific* yaitu Jayant Rikhye dengan *Country Manager & Chief Executive* dan/atau anggota EXCO sebanyak 3 (tiga) kali. Dalam pertemuan dibahas berbagai pencapaian strategis bisnis dan berbagai aspek strategis lainnya. Seluruh hasil pertemuan komite HSBC Indonesia juga disampaikan kepada komite serupa di tingkat Regional.

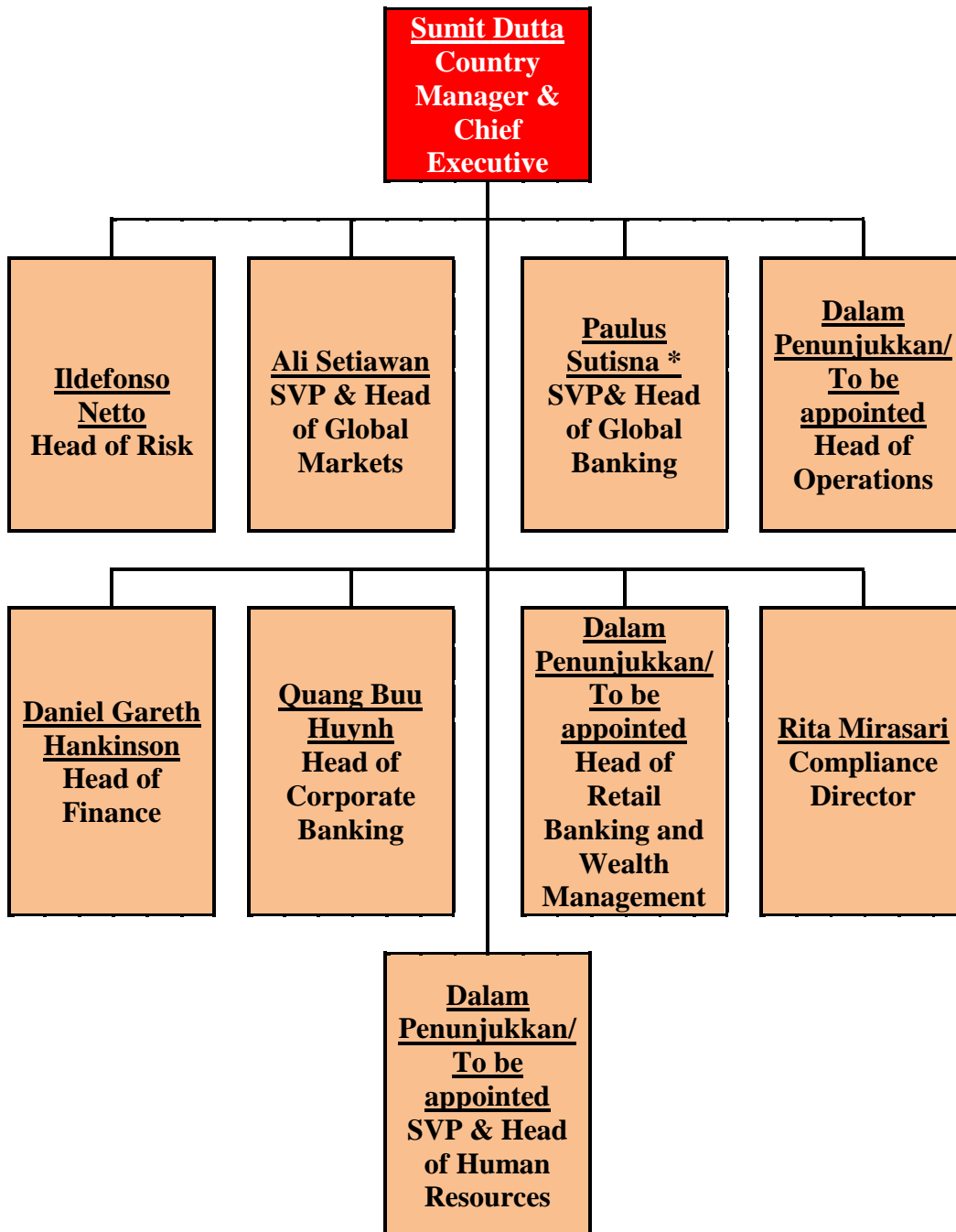
country CEO.

The Country Manager & Chief Executive of HSBC Indonesia is responsible to perform control over the Group's business and the growth of the HSBC Group's business in Indonesia in accordance with standard policies and procedures of the Group, to promote the "brand" of the Group.

Our four global businesses are Retail Banking and Wealth Management ('RBWM'), Commercial Banking ('CMB'), Global Banking and Markets ('GB&M') and Global Private Banking ('GPB'). They are responsible for developing, implementing and managing their business propositions consistently across the Group, focusing on profitability and efficiency. They set their strategies within the parameters of the Group strategy in liaison with the geographical regions; are responsible for issuing planning guidance regarding their businesses; are accountable for their profit and loss performance; and manage their headcount.

Reporting to the Regional Office line also applies to EXCO members. This is to ensure that the decisions taken have been reported / consulted with the relevant Regional Office and the Regional Office can report to the Group Executive Director which consists of the Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director and Group Chief Risk Officer. With the decision and this tiered reporting, the Group Executive Director may determine the circumstances and the latest developments on the implementation of the Global strategy and it is also considered as a form of supervision of the Head Office to its branch offices in various countries in order to making the right decisions at the highest level structure organization and ensure the implementation of good corporate governance by the Bank, as the Bank believes that strong corporate governance is essential to support shareholder value and become one of the main pillars for the Bank's business around the world, including in Indonesia.

Throughout 2014, three meetings were held between the Head of the International Department of Asia Pacific and Head of Strategy & Planning Asia Pacific i.e. Jayant Rikhye and Country Manager & Chief Executive and / or members of EXCO. In the meeting, various strategic achievement of business and other strategic aspects have been discussed. All meetings result from the committees of HSBC Indonesia are also submitted to similar committees at regional level.



Catatan :

1. Paulus Sutisna telah mengundurkan diri sejak 31 Januari 2015.
1. Sumit Dutta, *Country Manager & Chief Executive*
2. Ali Setiawan, *Senior Vice President & Head of Global Markets*
3. Dalam Penunjukan, *Head of Retail Banking & Wealth Management*
4. Ildfonso Netto, *Head of Risk*

Notes :

1. Paulus Sutisna has resigned since 31 January 2015
1. Sumit Dutta, *Country Manager & Chief Executive*
2. Ali Setiawan, *Senior Vice President & Head of Global Markets*
3. To be appointed, *Head of Retail Banking & Wealth Management*
4. Ildfonso Netto, *Head of Risk*

5. Daniel Gareth Hankinson, *Head of Finance*
6. Dalam Penunjukan, *Senior Vice President & Head of Human Resources*
7. Rita Mirasari, *Compliance Director*
8. Paulus Sutisna 1), *Senior Vice President & Head of Global Banking*
9. Dalam Penunjukan, *Head of Operations*
10. Quang Buu Huynh, *Head of Corporate Banking*

5. Daniel Gareth Hankinson, Head of Finance
6. To be appointed, Senior Vice President & Head of Human Resources
7. Rita Mirasari, Compliance Director
8. Paulus Sutisna 1), Senior Vice President & Head of Global Banking
9. To be appointed, Head of Operations
10. Quang Buu Huynh, Head of Corporate Banking

A.1.3. Tugas dan Tanggung Jawab Utama Pengurus/ Pimpinan HSBC Indonesia

1. Country Manager & Chief Executive:

- mengoptimalkan peningkatan keuntungan dengan menyetujui dan menyampaikan strategi *Customer Group*, dengan memperhatikan implikasi *Balance Sheet* dan manajemen *Asset Liabilities Committee* ("ALCO") secara teliti;
- meningkatkan Grup *brand* dan memastikan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibilities/CSR*) telah dilaksanakan;
- memelihara kepatuhan terhadap peraturan yang diterbitkan oleh Grup, hukum dan kewajiban peraturan lainnya serta memelihara hubungan baik dengan pemerintah dan pihak yang berwenang lainnya;
- memastikan manajemen risiko berjalan dengan baik;
- mengelola sumber daya manusia di kantor cabang Indonesia; dan
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, menerapkan dan mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

2. Senior Vice President & Head of Global Markets:

- mencapai target *Rolling Operating Plan* ("ROP") melalui pengelolaan seluruh aktifitas Treasury HSBC Indonesia;
- menetapkan pedoman pengaturan peningkatan pelayanan nasabah dan proyeksi keuntungan *Global Markets*;
- mewakili HSBC serta memelihara hubungan baik dengan Bank Indonesia dan/atau pihak berwenang lainnya;
- aktif dan berpartisipasi secara efektif dalam *Asset Liabilities Committee* (ALCO); mengoptimalkan penggunaan Risk Weighted

A.1.3. Key Responsibilities of Management of HSBC Indonesia

1. Country Manager & Chief Executive:

- Optimise profitable growth by agreeing and delivering Customer Group strategies bearing in mind Balance Sheet implications and prudent ALCO management;
- Promote the Group brand and ensure that the Group's Corporate Social Responsibilities are fulfilled;
- Maintain compliance with Group, legal and regulatory obligations and good relationships with Government and Regulatory authorities;
- Ensure adequate Risk Management;
- Manage the people resource in HSBC Indonesia;
- Maintain HSBC internal control standards, implement and observe Group Compliance Policy and maintain awareness of operational risk and minimize the likelihood of it occurring.

2. Senior Vice President & Head of Global Markets:

- achieve AOP targets through the management of all activities of the Treasury HSBC Indonesia;
- establish strict guidelines to govern the level of client servicing taking into account the wallet size and projected revenue;
- represent HSBC and forge strong relationships with the local Central Bank and/or Regulators;
- active and effective participation at ALCO in optimising RWA utilisation;

Asset;

- memastikan risiko pasar terhadap aktivitas treasury dikelola secara hati-hati;
- mengembangkan basis foreign exchange franchise melalui penanganan inisiatif penjualan dan pemberian solusi manajemen risiko terhadap nasabah korporasi dan retail;
- mengelola sumber daya manusia, termasuk mengembangkan keahlian tim *Global Markets*; dan
- mengembangkan usaha berdasarkan kepatuhan sejalan dengan peraturan baik intern maupun ekstern. Mentaati Know Your Customer dan persyaratan Client Suitability;
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

3. **Head of Retail Banking & Wealth Management:**

- merencanakan dan mencapai *target Retail Banking & Wealth Management* ("RBWM") sejalan dengan *Rolling Operating Plan* ("ROP") dan *Strategic Plan*;
- menerbitkan produk-produk yang kompetitif kepada nasabah HSBC dan meningkatkan keuntungan ekonomis;
- memimpin dan mengarahkan manajer kantor cabang di Jakarta maupun di luar Jakarta dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya agar senantiasa sejalan dengan sasaran strategik RBWM;
- meningkatkan penetrasi produk Retail Banking di Indonesia;
- meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan nama baik HSBC;
- memperkuat kerjasama antar divisi dalam rangka mengembangkan produk Banking & Consumer Assets, proposisi dan jaringan cabang untuk mencapai target RBWM;
- mengembangkan kerjasama antar divisi RBWM dengan *Corporate Banking* agar dapat memberikan pelayanan yang menyeluruh terhadap nasabah;
- mengidentifikasi dan mengimplementasikan sistem dan proses-proses beserta perubahannya;
- mengembangkan sistem dan proses yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja;
- mengembangkan budaya sales dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan nasabah;
- mengembangkan dan meningkatkan keahlian manajemen baik dalam hal produk, maupun pengetahuan yang mendalam terhadap pangsa pasar; dan
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan

- ensure market risk against treasury's activities is managed carefully;
- develop franchised of foreign exchange base through handling of sales initiatives and the provision of risk management solutions to corporate and retail customers;
- staff Management: Continue to strengthen skills of the team.
- develop the business in a controlled and compliant manner in line with internal and external regulations. Full adherence to KYC and Client Suitability Requirements.
- maintain HSBC internal control standards, implement and observe Group Compliance Policy and maintain awareness of operational risk and minimize the likelihood of it occurring.

3. **Head of Retail Banking & Wealth Management:**

- plan and achieve RBWM's targets in line with ROP and Strategic Plan;
- issue competitive products to HSBC's customers and increase economic benefits;
- lead and direct the manager of a branch office in Jakarta and outside Jakarta in performing their duties and responsibilities in order to be in line with the strategic objectives of RBWM;
- increase product penetration of Retail Banking in Indonesia;
- increase the level of public confidence on the integrity and brand of HSBC;
- strengthen cooperation between divisions in order to develop products of Banking & Consumer Assets, proposition and branch network to reach the target of RBWM;
- develop cooperation between RBWM and Corporate Banking division in order to provide comprehensive services to customers;
- identify and implement systems and processes and its amendment;
- develop the existing systems and processes to improve efficiency and productivity;
- develop a sales culture by keeping in mind the needs of customers;
- develop and improve management skills both in terms of product, as well as in-depth knowledge of the market share; and
- maintain HSBC internal control standards, implement the Group compliance policy and understand and maintain awareness

memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

4. Head of Risk:

- memimpin fungsi Risiko di HSBC Indonesia dengan cara mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan membuat keputusan yang tepat terkait dengan seluruh risiko yang dihadapi maupun potensi risiko di masa mendatang;
- memastikan telah mematuhi BIM Vol 3, *Lending Guidelines* audit intern dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- memastikan diversifikasi portofolio dengan sangat berhati-hati;
- memberikan kontribusi dalam pengembangan ketrampilan manajemen kredit yang dimiliki oleh karyawan dan pejabat eksekutif *Credit Risk Management* secara keseluruhan;
- memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah;
- mengawasi manajemen *Credit Risk Management* dan *Consumer Credit Risk*;
- mengawasi manajemen *Credit Operations*; dan
- memelihara standar pengendalian intern Bank, mengimplementasikan dan mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan menjaga kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

5. Head of Finance:

- memaksimalkan pengalokasian dana dan tingkat keuntungan melalui manajemen keuangan yang efektif dan profesional dan memaksimalkan koordinasi proses Asset and Liabilities Committee;
- menyediakan berbagai informasi profitabilitas kepada seluruh unit usaha dan Kantor Cabang serta memberikan analisa keuangannya untuk mendukung strategi kerja setiap unit usaha dan Kantor Cabang;
- mengawasi fungsi pelaporan baik ke Kantor Pusat maupun ke institusi pemerintah /moneter dan mengupayakan kesesuaian kebijakan perusahaan dengan berbagai peraturan pajak;
- mengawasi fungsi dan kegiatan Treasury Operations guna menjamin pengelolaan keuangan yang efektif;
- membantu mengawasi dan memberikan saran kepada Pengurus/ Pimpinan Bank dalam memperluas jaringan usaha di Indonesia.

6. SVP & Head of Human Resources:

- Mewakili Grup dalam memimpin fungsi Human Resources (HR) di Indonesia, dengan menjalin hubungan dengan unit bisnis guna meningkatkan kinerja melalui

of operational risk and reduce the level of operational risk.

4. Head of Risk:

- Lead and direct the Risk Function in HSBC Indonesia by identifying, measuring and make the right decision related to all risks and potential future risks;
- ensure to comply with BIM Vol 3, *Lending Guidelines* internal audit and the prevailing regulations;
- ensure a diversified portfolio very carefully;
- contribute to the development of credit management skills possessed by employees and executive officers in *Credit Risk Management*;
- provide the best services to customers;
- oversee the management of *Credit Risk Management* and *Consumer Credit Risk*;
- oversee management of *Credit Operations* ; and
- maintain the Bank's internal control standards, implement and oversee policies and maintain compliance with groups awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

5. Head of Finance:

- maximize the allocation of funds and profitability through effective and professional financial management and maximize coordination on process of Asset and Liabilities Committee;
- provide a variety of profitability information to all business units and branch offices as well as providing financial analysis to support business strategy of each business unit and branch offices;
- oversee reporting functions to Head Office and to the government / monetary institutions and to provide effort for the adjustment between the company's policy and tax regulations;
- oversee Treasury Operations functions and activities in order to ensure effective financial management;
- oversee and provide advice to the management of the Bank in expanding business networks in Indonesia.

6. SVP & Head of Human Resources:

- Representing the Group in leading the Human Resources function (HR) in Indonesia, by maitaning relationship with the business units to improve

strategi Sumber Daya Manusia (SDM);

- Merencanakan dan memimpin implementasi strategi SDM (pelaksanaan inisiatif sehubungan dengan kinerja dan penghargaan, pelatihan, manajemen karyawan berpotensi, pencarian tenaga ahli, pengembangan organisasi);
- Menterjemahkan strategi bisnis pada target kerja HR guna mendukung pencapaian bisnis;
- Mengarahkan pejabat eksekutif/pengurus/pimpinan Bank senior untuk dapat menjadi panutan perilaku pimpinan HSBC, menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang positif dan nyaman untuk karyawan;
- Mengarahkan dan memberikan saran pada pejabat eksekutif/ pengurus/ pimpinan Bank dalam menghadapi permasalahan SDM yang memerlukan keputusan yang diluar kebiasaan;
- Memimpin fungsi HR dalam bekerja sama dengan pengurus/ pimpinan Bank senior, dengan menterjemahkan visi HR secara jelas kepada unit bisnis dan tim HR, guna dapat memberikan nilai tambah HR terhadap unit bisnis;
- Membina hubungan dengan serikat pekerja dan kelompok perwakilan karyawan lainnya, menjalankan perundingan bersama dan negosiasi lainnya ketika diperlukan.

7. Compliance Director

- menginterpretasikan, menganalisa dan memberikan saran kepada manajemen atas dampak dari penerapan dan perubahan peraturan-peraturan dan memastikan bahwa Bank mematuhi hal tersebut;
- melakukan tugas-tugas Direktur Kepatuhan dan *Area Compliance Officer ("ACO")/Money Laundering Compliance Officer ("MLCO")*;
- memberikan perlindungan kepada Bank dari kerugian reputasi dan finansial;
- mengawasi pelaksanaan manajemen risiko operasional termasuk identifikasi, dugaan, menghindari dan mengawasi, identifikasi kerugian dan pelaporan;
- mengembangkan kualitas kerja karyawan sekaligus meningkatkan efisiensi Bank secara umum;
- mempertimbangkan setiap perubahan yang terjadi dalam kegiatan usaha dan produk usaha, memberikan solusi dari masalah yang terjadi beserta perbaikannya;

8. Senior Vice President & Head of Global Banking

- memimpin dan mengembangkan Global Banking HSBC Indonesia melalui pencapaian profitabilitas yang disetujui dan didefinisikan dalam kerangka kerja strategik dan rencana operasional Global Banking; dan memastikan standar kredit yang tinggi

performance through Human Resources strategic;

- Plan and lead the implementation of the HR strategy (The implementation of initiatives with respect to performance and reward, training, potential employee management, expert recruitment, organizational development) ;
- Translating business strategy on the work target of HR to support the achievement of business;
- Directing executive officer/ senior management of Bank to be a role model of behavior's senior management of HSBC, creating and maintaining a positive work and convenient environment for employees;
- Directing and advising the executive officers / management of the Bank in facing HR issues that require unusual decisions;
- Lead HR function in working with senior management of Bank, by clearly translating the HR vision to business units and HR teams , in order to provide HR added value to business unit;
- Fostering relationships with unions and other employee representative groups, arranging the discussion and other negotiations when necessary.

7. Compliance Director

- To interpret, analyse and advise management of the impact of regulatory guidelines and changes and ensure that the Bank is in compliance;
- To discharge the Compliance Director and the ACO/MLCO duties;
- To discharge the Compliance Director and the ACO/MLCO duties;
- To oversee operational risk management, including its identification, assessment, mitigation and control, loss identification and reporting;
- To improve the quality of staff's work while enhancing the Bank's overall efficiency;
- To consider changes to business practices, conducts, standards, and products; helping resolve any issues and suggesting enhancements.

8. Senior Vice President & Head of Global Banking

- lead and develop Global Banking HSBC Indonesia profitability through the achievement of agreed and defined in the framework of strategic and operational plans of Global Banking; and ensure high credit standards and maintain ROA;

dan mempertahankan penerimaan ROA;

- mengembangkan kerja sama dan membantu perusahaan-perusahaan yang melakukan aktifitas korporasi seperti penerbitan saham, split saham, right issue dan lain-lain;
- meningkatkan inisiatif pelayanan kustodian bagi perusahaan-perusahaan investasi dan efek berikut seluruh transaksi yang dilakukannya;
- memimpin pengelolaan kerja sama dengan korporasi di Indonesia dan dengan lembaga-lembaga keuangan seperti perbankan lainnya baik domestik maupun asing, perusahaan asuransi, serta perusahaan-perusahaan pembiayaan.

9. Head of Operations

- menciptakan pendekatan orientasi bisnis terhadap risiko operasional untuk meningkatkan kecepatan proses dan efisiensi dan pada saat yang bersamaan memelihara pengendalian risiko yang wajar tanpa mempengaruhi pelayanan terhadap nasabah atau kualitas hubungan nasabah dengan Bank;
- memaksimalkan fungsi teknologi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas bagi nasabah intern maupun ekstern;
- meningkatkan keahlian dan memotivasi karyawan dan pada saat yang bersamaan memelihara tingkat headcount yang optimal untuk mengimbangi biaya, efisiensi, pelayanan dan perencanaan;
- melindungi reputasi dan aset Bank dengan tetap meningkatkan kesejahteraan karyawan;
- mengatur fungsi administrasi dan portofolio properti Bank sedemikian rupa untuk memaksimalkan harga yang ditawarkan dari pemasok/ supplier;
- mengarahkan dan mengontrol fungsi layanan dan operasional untuk memaksimalkan efektifitas;
- memastikan perbaikan dilakukan untuk mengurangi biaya dengan tetap memperhatikan standar kualitas;
- memelihara standar pengendalian intern Bank, menerapkan dan mengawasi kebijakan kepatuhan dari Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

10. Head of Corporate Banking

- memaksimalkan pertumbuhan dan pendapatan yang berasal dari pinjaman dan trading portofolio yang sejalan dengan rencana stratejik dan operasional;
- meningkatkan penetrasi HSBC dalam sektor Commercial dan Corporate dengan memberikan perhatian khusus kepada segmen yang telah menjadi ciri khas HSBC;
- memastikan bahwa bisnis Bank dan unit

- develop cooperation and assist companies that perform corporate's activities such as the issuance of corporate stock, stock splits, rights issues and others;
- improve custodian's service initiative for investment and securities company and the entire transactions;
- lead the management of the collaboration between companies and financial institutions such as other banks, both domestic and foreign banks, insurance companies, and financial institutions.

9. Head of Operations

- Creates a business orientated approach to operational risk in order to encourage improved process speed and efficiency whilst maintaining reasonable risk control levels without affecting customer services or the quality of the Bank's relationship with customers;
- maximize the function of technology in providing a quality service to internal and external customers;
- Enhance the overall skill level and motivation of support staff whilst maintaining the optimum headcount level to balance cost, efficiency, service and succession planning;
- Protect the reputation and assets of the Bank whilst ensuring the welfare of staff;
- Manage the administration function and property portfolio of the Bank in such a way as to maximise the value derived from its suppliers and premises;
- Directs and controls all service and operational functions so as to maximise effectiveness and minimise costs/risks.
- Ensure implemented changes bring around reduction in costs and that quality standards are maintained.
- maintaining the Bank's internal control standards, implement and oversee the compliance policies of the Group and maintain awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

10. Head of Corporate Banking

- To maximise growth and return from lending and trade portfolios in line with the strategic and operating plans;
- Increase HSBC's penetration in Commercial and Corporate sectors with special focus on segments that has become trademark of HSBC;
- Ensure that business of the Bank and its

usahnya di Kantor Cabang dapat melakukan kegiatan operasional secara efektif dan meningkatkan nilai ekonomis;

- memastikan perkembangan usaha secara efektif dan dapat mengimplementasikan Rencana Bisnis Tahunan dan Rencana-Rencana Strategik;
- memaksimalkan potensi dalam melakukan penjualan silang (cross selling) dari produk dan pelayanan Grup;
- mengembangkan ketrampilan teknis dan manajemen dalam tim untuk memastikan bahwa kualitas talenta yang dimiliki sejalan dengan standar Grup dan kebutuhan bisnis di masa mendatang;
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

A.2. KELENGKAPAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KOMITE - KOMITE

Untuk mendukung implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dan sekaligus meningkatkan kualitas pelaksanaan GCG yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja Bank, HSBC Indonesia telah membentuk beberapa komite yang terdiri dari Komite Inti (*Primary Committee*) dan Komite Pendukung (*Sub-set Committee*) sebagai berikut:

- Komite Inti (*Primary Committees*) terdiri dari :
 - *Management Committee* (MANCO)
 - *Executive Committee* (EXCO)
 - *Risk Management Committee* (RMC)
 - *People Committee*
 - *HSBC Technology Services* (HTS) *Steering Committee*
 - *Asset Liabilities Committee* (ALCO)
 - *Global Standards In Country- Execution Committee* (ICEC)
 - *Sales Enabling Committee* (SEC)
 - *Service Quality Committee* (SQC)
- Komite Pendukung (*Sub-set Committees*) terdiri dari :
 - *Financial Crime Compliance* (FCC) *Steering Committee*
 - *Operational Risk Management Committee* (ORMC)
 - *Complaints and Grievances Oversight Committee* (CGOC)
 - *Corporate Sustainability Management Committee* (CSMC)
 - *Outsourcing Oversight Committee* (OOC)
 - *Wealth Management Oversight Committee* (WMOC)
 - *Retail Banking Wealth Management Price Change Forum* (RBWM PCF)

business units in branches can operate efficiently and add economic value;

- Ensure effective business development and implementation of the AOP and Strategic Plans;
- Maximise the potential for cross selling of Group products and services;
- Develop management and technical expertise within the business units to ensure that the quality of the talent is in line with Group Standards and the future needs of the business;
- maintain HSBC internal control standards, implement and understand the Group compliance policy and maintain awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

A.2. THE COMPLETENESS AND THE IMPLEMENTATION OF THE DUTIES OF COMMITTEES;

To support the implementation of *Good Corporate Governance* (GCG) whilst improving the quality of corporate governance, which in turn will improve the performance of the Bank, HSBC Indonesia has established several committees consist of Primary Committees and Sub-set Committees as follows:

- Primary Committees consist of :
 - *Management Committee* (MANCO)
 - *Executive Committee* (EXCO)
 - *Risk Management Committee* (RMC)
 - *People Committee*
 - *HSBC Technology Services* (HTS) *Steering Committee*
 - *Asset Liabilities Committee* (ALCO)
 - *Global Standards In Country- Execution Committee* (ICEC)
 - *Sales Enabling Committee* (SEC)
 - *Service Quality Committee* (SQC)
- Sub-set Committees consist of :
 - *Financial Crime Compliance* (FCC) *Steering Committee*
 - *Operational Risk Management Committee* (ORMC)
 - *Complaints and Grievances Oversight Committee* (CGOC)
 - *Corporate Sustainability Management Committee* (CSMC)
 - *Outsourcing Oversight Committee* (OOC)
 - *Wealth Management Oversight Committee* (WMOC)
 - *Retail Banking Wealth Management Price Change Forum* (RBWM PCF)

- Valuation Committee
- Business Control Committee
- Incentive Committee
- Pension Plan Committee

- Valuation Committee
- Business Control Committee
- Incentive Committee
- Pension Plan Committee

A.2.1. Management Committee (MANCO) HSBC Indonesia

A.2.1. Management Committee (MANCO) HSBC Indonesia

Tujuan

Tujuan dibentuknya MANCO adalah untuk melengkapi rapat formal yang telah berjalan selama ini antara lain rapat EXCO, ALCO, RMC, HTS SC, People Committee, ORICC dan lain-lain dengan tujuan sebagai berikut :

- Membahas dan mengetahui prioritas utama secara mingguan
- Pengkinian informasi oleh pimpinan bisnis terkait penjualan /*pipeline* / nasabah
- Membahas permasalahan operasional harian yang memiliki dampak yang lebih luas terhadap bank
- Pengkinian informasi atas masukan / *feedback* yang diberikan dari Grup
- Menginformasikan pertemuan atau kunjungan penting
- Pengkinian informasi atas kondisi perekonomian/ pasar
- Pengkinian informasi atas perkembangan atau permasalahan terkait proyek penting
- Pengkinian informasi atas setiap perkembangan pesaing / peraturan / kondisi pasar
- Pengkinian informasi atas setiap kondisi perkembangan keuangan
- Pengkinian informasi atas permasalahan lintas fungsional yang memiliki dampak yang luas terhadap bank

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive*

Anggota :

- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *SVP Communications*

Rapat

Rapat diselenggarakan satu kali dalam seminggu yaitu pada hari Senin. Apabila salah satu anggota tidak dapat menghadiri rapat, anggota yang

Objective

MANCO is designed to complement the more formal meetings (such as EXCO, ALCO, RMC, HTS SC, People Committee, ORICC etc) with the following objective:

- look forward for the week on key priorities
- update by business heads on sales/*pipeline*/ customer initiatives
- raise any operational day to day issues impacting the wider bank
- update on feedback from Group
- advise of major visits appointments/meetings
- get a market/economic update
- update on major project progress (or issues) as appropriate
- update on any competitor / regulatory/ market developments
- update on any ' flash' financials
- update on cross functional issues impacting the wider bank

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive*

Members :

- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *SVP Communications*

Meetings

Meeting is held once a week every Monday. If a member can not attend a meeting, the member does not need to be represented by anyone

bersangkutan tidak perlu diwakili oleh siapapun kecuali terdapat permasalahan khusus yang harus dibahas selama rapat.

Selama tahun 2014, rapat secara regular telah diselenggarakan setiap minggu satu kali. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

A.2.2. Executive Committee (EXCO) HSBC Indonesia

EXCO HSBC Indonesia adalah Komite Inti yang merumuskan strategi bisnis dan mengawasi tata kelola Bank. Tujuan utama dari dibentuknya EXCO adalah untuk memastikan bahwa HSBC Indonesia dikelola untuk mengoptimalkan pendapatan, pangsa pasar dan laba atas aset berisiko setiap saat agar selalu dalam *risk appetite* yang ditetapkan dan sesuai dengan kerangka tata kelola Grup dan juga regulator.

Komite memungkinkan senior manajemen HSBC Indonesia untuk mengemban tanggung - jawab eksekutif atas manajemen dan operasional harian dalam menjalankan Bank yang dilakukan secara periodik. Forum ini bersifat interaktif dengan tujuan untuk memfasilitasi kerja tim / kerjasama antara *Global Business* dan *Global Functions*.

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris : *SVP Deputy Finance Controller*

Anggota :

- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *SVP Business Implementation*

Penambahan atau pergantian atas keanggotaan diatas dapat dilakukan sewaktu-waktu atas kebijaksanaan ketua komite sejalan dengan perubahan tujuan bank atau perubahan organisasi.

unless there is a specific issue that should be discussed during the meeting.

During 2014, a meeting has been held once every week. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

A.2.2. Executive Committee (EXCO) HSBC Indonesia

IMO EXCO is the principal Committee who formulates business strategies and oversees the governance of the entity. The primary objective of the IMO EXCO Committee is to ensure that HSBC Indonesia is managed to optimize returns, market share and return on risk assets over time within the established risk appetite and the governance framework of the Group as well as the regulators.

The Committee would enable IMO senior management charged with executive responsibilities over management, operations and day-to-day running of IMO to convene on a periodic basis. The forum will be interactive with an aim of facilitating teamwork / collaboration amongst Global Businesses and Functions.

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive*

Secretary : *SVP Deputy Finance Controller*

Member :

- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *SVP Business Implementation*

Additions to, or substitutions for, the aforementioned may be made from time to time, at the discretion of the Chairman, in line with the bank's changing objectives or organization.

Rapat

Frekuensi Rapat

Komite harus menyelenggarakan rapat sekali dalam satu bulan (atau lebih dari sekali atas kebijaksanaan Ketua Komite) dan sesegera mungkin setelah akhir bulan.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 28 Jan 2014, 25 Februari 2014, 25 Maret 2014, 29 April 2014, 21 Mei 2014, 24 Juni 2014, 21 Juli 2014, 26 Agustus 2014, 25 September 2014, 28 Oktober 2014, 25 November 2014 dan 18 Desember 2014.

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua (atau pengganti yang ditunjuk) dan sedikitnya 4 (empat) anggota komite merupakan kuorum yang dibutuhkan untuk memperoleh persetujuan.

Risalah Rapat

- Risalah rapat harus didokumentasikan untuk semua rapat EXCO dan didistribusikan kepada seluruh anggota EXCO dalam waktu sepuluh (10) hari kalender sejak rapat diselenggarakan.
- Risalah rapat EXCO memiliki keputusan yang kuat dan merupakan tanggung jawab anggota untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dilaksanakan di unit bisnisnya masing-masing.

Agenda Rapat

Agenda rapat EXCO meliputi hal-hal berikut di bawah ini :

- Membahas permasalahan yang terjadi pada pertemuan sebelumnya
- Pembahasan kinerja keuangan bank
- Mengevaluasi lingkungan eksternal, analisa terkait pesaing usaha dan benchmarking (aktual dan proyeksi) dan penilaian atas dampaknya terhadap strategi dan sumber neraca.
- Mengevaluasi pergerakan pasar, paparan ekonomi, volume bisnis (aktual dan proyeksi), posisi likuiditas dan kecukupan modal (aktual dan proyeksi)
- Mengevaluasi permasalahan strategi bisnis dan perkembangan atas pelaksanaan rencana strategis yang ditetapkan Bank maupun Grup
- Mengevaluasi permasalahan yang dibahas pada rapat – rapat komite lainnya seperti

Meetings

Frequency

The Committee should meet once a month (or more frequently at the discretion of the Chairman) and as soon as practicable after the month end.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 28, 2014, February 25, 2014, March 25, 2014, April 29, 2014, May 21, 2014, June 24, 2014, July 21, 2014, August 26, 2014, September 25, 2014, October 28, 2014, November 25, 2014 and December 18, 2014.

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The Chairman (or his nominated substitute) and at least 4 (four) other full members of the Committee will constitute a quorum required for approval of propositions.

Minutes of Meeting

- Minutes of Meetings are to be kept for all EXCO meetings and circulated to all members within 10 calendar days of the meeting.
- The minutes of EXCO meetings will provide the requisite authority. It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

Meeting Agenda:

The EXCO agenda should cover the following areas:

- Matters arising from previous meeting
- Overview of Financial Performance
- Review of the external environment, competitor analysis & benchmarking (current and projected) and assessment of the impact on IMO's strategy and balance sheet resources
- Review of market trends, economic outlook, current and projected business volumes, current and projected liquidity and capital adequacy positions
- Strategic Business Issues & Review of progress in implementing the Group and IMO's strategies
- Review of issues escalated from other

- ALCO, RMC apabila diperlukan
- Mengevaluasi hasil audit berisiko tinggi, observasi inti terkait risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional di dalam rapat RMC
- Pembahasan dan pengkinian informasi oleh *Global Business* dan *Global Functions*.
- Pengambilan keputusan dan rencana tindakan terkait permasalahan yang memerlukan keputusan/ ratifikasi atau arahan dari EXCO

Hasil rapat adalah laporan EXCO (EXCO Pack) yang merupakan laporan utama yang digunakan selama rapat EXCO berlangsung. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

A.2.3.a. Komite Pemantau Risiko Grup

Sejak Februari 2010, Grup HSBC telah membentuk Group Risk Committee (Komite Pemantau Risiko Grup).

Keanggotaan

Komite harus terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif Independen.

Ketua Komite harus diangkat oleh Dewan Direksi (*the Board of Directors*) HSBC Holdings di antara Direktur non-eksekutif yang ditetapkan menjadi independen.

Dewan Direksi, setiap waktu dapat menunjuk anggota tambahan untuk Komite dari Direktur non-Eksekutif yang telah ditetapkan menjadi independen dan harus sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, Direktur lain dalam Dewan Direksi yang dipertimbangkan menjadi independen.

Komite dapat mengundang setiap Direktur, Eksekutif, Auditor Ekstern atau pihak lainnya untuk menghadiri rapat Komite setiap saat apabila diperlukan untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Rapat dan Kuorum

Komite harus mengadakan pertemuan sebagaimana yang telah ditentukan. Diharapkan bahwa Komite harus mengadakan pertemuan setidaknya enam kali dalam setahun.

Kuorum rapat Komite adalah dua direktur, dimana salah satu di antaranya adalah Ketua Komite, kecuali yang bersangkutan tidak dapat hadir karena keadaan khusus.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan harus memiliki tanggung jawab non eksekutif

meetings (ALCO, RMC, other Committee and Governance meetings as applicable)

- Review of high risk audit findings, key observations on market risk, credit risk, operational risk discussed in the RMC meetings
- Business highlights and updates by Global Businesses and Functions
- Decisions and action plans on matters requiring EXCO decisions / ratifications / guidelines.

The result of the meeting is EXCO Pack which is the key Pack for use during the EXCO meetings. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

A.2.3.a. Group Risk Committee

Since February 2010, HSBC Group has established Group Risk Committee.

Membership

The Committee shall comprise not less than three independent non-executive directors.

The Chairman of the Committee shall be appointed by the Board from among the non-executive directors it has determined to be independent.

The Board may from time to time appoint additional members to the Committee from among the non-executive directors it has determined to be independent and, subject to the Company's Articles of Association, such other persons as the Board considers to be independent.

The Committee may invite any director, executive, external auditor or other person to attend any meeting(s) of the Committee as it may from time to time consider desirable to assist the Committee in the attainment of its objective.

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency and at such times as it may determine. It is expected that the Committee shall meet at least six times each year.

The quorum for meetings shall be two Directors, one of whom should be the Committee Chairman, unless he or she is unable to attend due to exceptional circumstances.

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for

untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi atas hal – hal yang memiliki risiko tinggi dan tata kelola risiko.

A.2.3.b. Risk Management Committee (RMC) HSBC Indonesia

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 dan Surat Edaran BI No 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 mengenai pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Bank umum, HSBC Indonesia telah membentuk Komite Manajemen Risiko untuk memformulasikan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan Manajemen Risiko Indonesia yang dikenal dengan nama *Risk Management Committee* (RMC).

Keanggotaan

Adapun susunan keanggotaan RMC HSBC Indonesia adalah sebagai berikut :

- Country Manager & Chief Executive
- Head of Risk (Pimpinan Rapat)
- Head of Operations
- Head of Finance
- Head of Corporate Banking
- SVP & Head of Global Banking
- SVP & Head of Global Markets
- Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)
- SVP & Head of Human Resources
- SVP Communication
- Compliance Director

Tujuan

RMC memiliki tujuan sebagai berikut:

- Berperan sebagai forum untuk semua aspek dari manajemen risiko
- Mengkaji, merekomendasi dan memutuskan metode untuk manajemen risiko
- Mengkaji semua laporan mengenai manajemen resiko and fungsi control internal yang akan dipresentasikan ke RMC sebagai bentuk eksekusi dari tanggung jawab terkait.
- Mengkaji dan menangani profil resiko yang menekankan akan manajemen yang proaktif akan risiko yang sedang berkembang
- Mengembangkan Risk Appetite Framework dan Risk Appetite Statements tahunan
- Memahami risiko kredit, dinamika dari neraca, interaksi antara portofolio dan untuk menyetujui kebijakan terkait dengan masalah ini.
- Mengkaji ulang semua risiko secara sistematis, memastikan adanya kontrol yang cukup dan hasil yang dicapai terkait dengan risiko tersebut dan modal yang dialokasikan untuk mendukungnya. Risiko yang dikaji ulang adalah:

oversight of, and advice to the Board on, high level risk related matters and risk governance.

A.2.3.b. Risk Management Committee (RMC) HSBC Indonesia

In accordance with Bank Indonesia Regulation No. 5/8/PBI/2003 dated May 19, 2003 and BI Circular No. 5/21/DPNP dated 29 September 2003 regarding the implementation of Risk Management for Commercial Bank, HSBC Indonesia has established a Risk Management Committee to formulate policies, strategies and guidelines for the implementation of Risk Management Indonesia known as Risk Management Committee (RMC).

Membership

The composition of the membership of the RMC HSBC Indonesia are as follows:

- Country Manager & Chief Executive
- Head of Risk (Chairman)
- Head of Operations
- Head of Finance
- Head of Corporate Banking
- SVP & Head of Global Banking
- SVP & Head of Global Markets
- Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)
- SVP & Head of Human Resources
- SVP Communication
- Compliance Director

Objective

RMC has the following objectives:

- To be a holistic forum for all aspects of risk management
- To review, recommend and approve methodologies for the management of risk.
- To review all reports on management of risk and internal control to be presented to the RMC in the execution of the latter body's responsibilities.
- To review and manage the risk profile, with particular emphasis on the proactive management of emerging issues.
- To develop Risk Appetite Framework and annual Risk Appetite Statements for IMO
- To understand credit risk, balance sheet dynamics, interaction between portfolios and to approve policy in respect of such issues.
- To review all risks (existing and potential) on a systematic basis, ensuring that: i) mechanism exists for early identification of risk; ii) adequate controls exist to mitigate and iii) related returns reflect the risks and the capital allocated to support

- Risiko kredit
- Risiko operasional
- Risiko pasar
- Risiko reputasi
- Risiko sustainabilitas
- Risiko peraturan perusahaan
- Mengembangkan petunjuk perencanaan dan anggaran, sehubungan dengan ide-ide baru yang mengandung risiko, memonitor hasil kinerja dan memberikan arahan kepada manajemen apabila diperlukan.

Rapat

Komite Manajemen Risiko (RMC) menyelenggarakan rapat satu kali dalam sebulan. Selama tahun 2014, rapat telah diselenggarakan sebanyak dua belas (12) kali yaitu pada tanggal 28 Januari, 25 Februari, 25 Maret, 29 April, 23 Mei, 24 Juni, 23 Juli, 26 Agustus, 25 September, 28 Oktober, 25 November dan 18 Desember 2014 dengan cakupan Manajemen Risiko (Risiko Pasar, Risiko Operasional, Risiko Kredit, Risiko Likuiditas, Risiko Konsentrasi Bisnis dan risiko-risiko lainnya); Pengawasan/pemantauan terhadap rasio/indikator keuangan; Pengawasan/pemantauan terhadap peraturan/ketentuan yang berlaku; dan Tingkat kesehatan Bank. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Risalah Rapat

Risalah rapat RMC disetujui oleh ketua komite dan distribusikan kepada semua anggota RMC. Dalam risalah tersebut dijelaskan rekomendasi-rekomendasi yang telah disepakati. Tanggung jawab atas pelaksanaan agenda juga dituangkan secara jelas untuk keperluan tindak lanjut di masa mendatang. Setiap bulan, agenda laporan dan risalah rapat RMC juga disampaikan ke Kantor Pusat.

Tugas dan tanggung jawab *Group Risk Committee* telah dijelaskan pada bagian Tata Kelola diatas (pada halaman 45 - 49). Pencerminan *Group Risk Committee* di HSBC Indonesia, bahwa manajemen risiko HSBC Indonesia merupakan bagian dari HSBC Group yang diawasi oleh Kantor Pusat. Pengawasan aktif dilakukan melalui mekanisme struktur pelaporan dari HSBC Indonesia kepada Kantor Pusat serta mekanisme penerapan kebijakan, prosedur serta penetapan limit yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari *Risk Appetite* dan Profil Risiko Group.

them. Risks to be reviewed include:

- Credit Risk
- Operational Risk
- Market Risk
- Reputational Risk
- Sustainability Risk
- Regulatory Risk
- To establish planning and budgeting guidance, in respect of new initiatives involving risk, monitoring actual performance and providing management direction where appropriate.

Meetings

Risk Management Committee (RMC) meeting is held once a month. During 2014, a meeting has been held twelve (12) times i.e. on January 28, February 25, March 25, April 29, May 23, June 24, July 23, August 26, September 25, October 28, November 25 and December 18, 2014 with the scope of risk Management (Market Risk, Operational Risk, Credit Risk, Liquidity Risk, Business Concentration risk and other risks); Supervision / monitoring of the financial ratios/indicators; Supervision / monitoring of the prevailing rules/regulations; and the soundness level of the Bank. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Minutes of Meeting

RMC minutes of the meeting approved by the chairman of the committee and distributed to all members of RMC. In such MoM, it was explained recommendations that have been agreed during the meeting. Responsibility for the implementation of the agenda is also clearly outlined for follow-up purpose. Every month, agenda and minutes of meeting, RMC report are also submitted to the Head Office.

Role and responsibility of Group Risk Committee has been described in the governance section above (page 45 - 49) reflected Group Risk Committee in HSBC Indonesia that risk management of HSBC Indonesia is part of HSBC Group supervised by Head Office. Active supervision mechanism through the reporting structure of HSBC Indonesia to Head Office and mechanism of the implementation of policies, procedure, and determination of limit which is an integral part of Group's risk appetite and risk profile.

A.2.4. *People Committee* HSBC Indonesia

People Committee HSBC Indonesia, sebelumnya dikenal sebagai *Resourcing and Policy* (R&P) *Committee* dibentuk untuk memastikan tujuan strategis sumber daya manusia dilaksanakan guna mendukung tujuan strategis organisasi dan memungkinkan unit bisnis untuk merekrut, memberikan motivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas sesuai dengan persyaratan regulator dan badan pemerintahan, memenuhi target pemilik saham dan tetap konsisten dengan apa yang diharapkan oleh karyawan secara luas.

Tujuan

People Committee bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusia HSBC Indonesia agar sejalan dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Grup dan Regional dan undang-undang ketenaga-kerjaan di Indonesia. *People Committee* menetapkan strategi dan kebijakan karyawan dan mengarahkan pelaksanaan rencana sumber daya manusia di Bank secara lebih luas atau holistik yang meliputi *resourcing, talent management, pelatihan dan pengembangan, remunerasi dan kaji ulang penggajian, retensi, perubahan organisasi dan hubungan industrial* yang mendukung nilai-nilai dan prinsip usaha HSBC.

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris : *HR Performance Rewards & Business Support*

Anggota :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Operations*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*

- *SVP & Head of Human Resources*

Rapat

People Committee harus menyelenggarakan rapat setidaknya sekali setiap triwulan atau dengan frekuensi yang dibutuhkan oleh ketua komite atau anggota komite.

Pertemuan tersebut dipimpin oleh *Country Manager & Chief Executive* sebagai ketua. Apabila ketua komite berhalangan hadir anggota komite yang hadir (selain SDM) harus memilih salah satu anggota untuk memimpin rapat.

A.2.4. *People Committee* HSBC Indonesia

The HSBC Indonesia *People Committee*, formerly known as *Resourcing and Policy* (R&P) committee, is established to ensure *People strategies and objectives* are carried out to support the strategic aims of the organization and enabling business units to recruit, motivate and retain quality employees while complying with the requirements of regulators and government bodies, satisfying the expectations of shareholders and remaining consistent with the expectation of the wider employee population.

Objective

The *People Committee* is responsible for setting HR policy for HSBC Indonesia in line with Group and Regional requirements and local employment laws. The committee sets *People strategy and policy* and drives the implementation of human resources plans on a bankwide or holistic basis which include *resourcing, talent management, training and development, remuneration and pay review, retention, organizational change and industrial relations* underpinning to the HSBC values and business principles.

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive*

Secretary : *HR Performance Rewards & Business Support*

Members:

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Operations*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*
- *SVP & Head of Human Resources*

Meetings

The committee shall meet at least once every quarter or with such frequency that the Chairman or committee members require.

The meeting shall be chaired by IMO *Country Manager & Chief Executive* as the chairman. In the absence of chairman, the remaining members present (other than HR) shall elect one of themselves to chair the meeting.

Peserta rapat tambahan harus dibatasi pada individual yang memang telah memiliki pengetahuan dengan atau bertanggung jawab atas perihal yang tercantum dalam agenda. Senior eksekutif lain akan diundang apabila pembahasan dalam rapat terkait dengan permasalahan yang berhubungan dengan unit bisnisnya.

Selama 2014, rapat telah diselenggarakan sebanyak empat (4) kali yaitu pada tanggal 28 Februari, 22 Mei, 29 Juli dan 26 September 2014 dengan agenda rapat antara lain pelatihan/ training, rekrutmen karyawan, review atas gaji karyawan, pembahasan perjanjian kerja bersama karyawan, perbaikan kualitas layanan Bank, kebijakan perjalanan dinas, program kepemilikan mobil dan tunjangan karyawan, kompensasi dan benefit karyawan, perjanjian kerja secara fleksibel dan kebijakan ketenakerjaan. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Kuorum paling sedikit harus 4 (empat) anggota komite.

Risalah Rapat

Sekretaris harus membuat risalah rapat atas proses dan keputusan dari seluruh rapat komite, termasuk nama-nama mereka yang hadir dan yang tidak dapat hadir. Risalah rapat disiapkan dan didistribusikan ke seluruh anggota *People Committee* selambat-lambatnya satu minggu setelah rapat diselenggarakan.

A.2.5. HSBC Technology Services (HTS) Steering Committee HSBC Indonesia

Tujuan dibentuknya *HTS Steering Committee* adalah untuk memastikan bahwa HSBC Indonesia mengimplementasikan, memelihara dan memantau layanan HTS yang efektif yang memenuhi standar dan anggaran tahunan Grup.

Cakupan HTS meliputi Teknologi Informasi dan Operasional. Akuntabilitas utama *HTS Steering Committee* adalah sebagai berikut:

- Memberikan arahan dan petunjuk kepada manajemen terkait perencanaan agar sejalan dengan arahan strategis Grup;
- Memantau dan mereview aktivitas utama HTS;

Additional attendees should be limited to individuals who are familiar with, or responsible for, the items on the agenda. Other Senior Executives will be on invitational basis if the topic relates to that particular business.

During 2014, the meeting has been held four (4) times on February 28, May 22, July 29 and September 26, 2014 with the agenda including training, recruitment of employees, a review of salaries of employees, collective labour agreement discussion, Bank's service quality improvement, policy of official travel, car ownership programs and employee benefits, compensation and employee benefits, employment agreements and policies. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The quorum shall be at least 4 (four) committee members.

Minutes of Meeting

The secretary shall minute the proceedings and decisions of all committee meetings, including the names of those present and in attendance. Minutes of meetings are be prepared and sent to all members of the *People Committee* not later than one week after the meeting.

A.2.5. HSBC Technology Services (HTS) Steering Committee HSBC Indonesia

The purpose of HTS Steering Committee meeting is to ensure that IMO implements, maintains and monitors an effective HTS service that meets the Group standards and the annual budget.

HTS or HSBC Technology and Services scopes include Information Technology and Operations. The Committee's key accountabilities are as follows:

- Provide management direction and guidance on planning in alignment with the Group's strategic directions;
- Monitor and review HTS key activities;

- Memantau dan mereview proyek – proyek HTS;
- Mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan HTS yang tidak dapat diselesaikan oleh pengguna layanan HTS;
- Menggunakan perspektif *forward looking* dengan mengidentifikasi semua permasalahan yang terjadi dan mengantisipasi perubahan kondisi kegiatan usaha baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi HTS.

Ruang Lingkup

Komite akan melakukan pengawasan atas pengelolaan layanan HTS di HSBC Indonesia yang meliputi semua produk material, aktivitas, proses dan sistem dari Grup di HSBC Indonesia.

Keanggotaan

Ketua: *Head of Operations*

Anggota :

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Head of RBWM*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Rapat

HTS Steering Committee harus menyelenggarakan rapat secara berkala dan setidaknya dua kali dalam setahun dimana waktu penyelenggaraan rapatnya disepakati oleh ketua komite. Rapat harus didokumentasikan dalam bentuk risalah rapat. Ketua komite memiliki kebijakan untuk mengundang manajemen senior lainnya untuk menghadiri rapat apabila diperlukan.

Laporan dan informasi untuk materi rapat harus didistribusikan melalui email setidaknya dua (2) hari kerja sebelum tanggal rapat diselenggarakan.

Selama tahun 2014, *HTS Steering Committee* telah menyelenggarakan rapat sebanyak dua (2) kali yaitu pada tanggal 9 Juni dan 21 November 2014 dengan agenda rapat sebagaimana dijelaskan pada bagian di bawah ini.

Agenda Rapat:

Agenda yang dibahas dalam setiap rapat meliputi:

- Pengkinian informasi terhadap permasalahan dan tindak lanjut yang telah dibahas dari pertemuan sebelumnya;
- Pengkinian informasi terhadap dashboard dan keuangan HTS;
- Pengkinian informasi utama HTS;
- Pengkinian informasi terhadap pengkinian

- Monitor and review HTS Projects:

- Resolve various problems related to HTS which can not be solved by users.

- Take a forward looking perspective by identifying emerging issues and anticipating changes in internal and external business conditions that may affect HTS

Scope

The Committee will provide oversight over the management of HTS services within IMO embracing all Group's material products, activities, processes and systems in IMO.

Membership

Chairman: Head of Operations

Member :

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Head of RBWM*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Meetings

The *HTS Steering Committee* must meet at regular intervals and at least twice a year, the timing of which is agreed by the Chairman. The meeting should be documented in the form of minutes of meetings. *HTS Chairman* has the discretion to invite other senior management to the meetings as appropriate.

Reports and information should be submitted by email for circulation with the agenda 2 working days before the date of the meeting.

During 2014, *HTS Steering Committee* meeting was held twice on June 9, and November 21, 2014 with the meeting agenda as described in the section below.

Meeting Agenda:

Each meeting will be subject to the following agenda:

- Review of matters and action points arising from the previous meeting;
- Review of HTS Financials and Dashboard;
- HTS Key Updates;

status proyek;

- Pengkinian informasi permasalahan yang diangkat oleh anggota komite ;
- Penentuan tanggal rapat berikutnya.

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Eskalasi

Semua permasalahan yang signifikan yang dibahas di dalam rapat *HTS Steering Committee* akan dieskalasi ke dalam rapat EXCO/ RMC apabila diperlukan.

A.2.6. Asset Liabilities Committee (ALCO) HSBC Indonesia

Tujuan

Tujuan dibentuknya ALCO adalah untuk mengelola aset dan kewajiban HSBC Indonesia secara keseluruhan dalam rangka memaksimalkan keuntungan, meningkatkan profitabilitas, mengelola modal dan pendanaan dan untuk melindungi bank dari segala konsekuensi keuangan yang buruk yang timbul dari likuiditas, risiko suku bunga, modal dan pendanaan, regulasi dan kondisi pasar. ALCO bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan prosedur yang pruden terkait manajemen aset / kewajiban dan memastikan Bank beroperasi sesuai dengan kebijakan dan prosedur dalam mencapai tujuan kegiatan usahanya.

Keanggotaan:

Ketua:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance (alternate)*
- *SVP Asset and Liability Capital Management / ALCM (alternate)*

Sekretaris:

- *SVP ALCM*
- *VP ALCM (alternate)*

Anggota:

- *SVP & Head of Global Markets*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

- Review of Project Status Updates;
- Review of issues escalated by committee members;
- Date of next meeting.

Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Escalation

All significant issues arising in the HTS Steering Committee meeting will be escalated to the EXCO/ RMC meeting (as appropriate).

A.2.6. Asset Liabilities Committee (ALCO) HSBC Indonesia

Purpose

The goal of ALCO is to manage overall asset and liability of HSBC Indonesia in order to maximize returns, to enhance profitability, to manage capital and funding, and to protect the bank for any severe financial consequences arising from liquidity, interest rate risk, capital and funding, regulatory and market environment. The ALCO is responsible for establishing prudent asset/liability management policies and procedures and ensuring the bank operates in compliance with these policies and procedures whilst achieving its business goals.

Membership:

Chairman:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance (alternate)*
- *SVP Asset and Liability Capital Management / ALCM (alternate)*

Secretaries:

- *SVP ALCM*
- *VP ALCM (alternate)*

Anggota:

- *SVP & Head of Global Markets*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

- SVP & Head of BSM (*Balance Sheet Management*)

Penambahan atau penggantian keanggotaan diatas setiap saat dapat dilakukan atas kebijakan Ketua komite sejalan dengan perubahan tujuan Bank atau organisasi.

Rapat

Rapat ALCO diselenggarakan satu kali dalam sebulan. Rapat *Tactical Asset and Liabilities Committee* (TALCO) diselenggarakan apabila terdapat permasalahan yang tergolong kritis atau sangat penting yang dibahas pada rapat ALCO.

Risalah rapat ALCO memiliki keputusan yang kuat dan merupakan tanggung jawab anggota untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dilaksanakan dalam unit bisnisnya masing-masing.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 28 Jan 2014, 25 Februari 2014, 25 Maret 2014, 29 April 2014, 23 Mei 2014, 24 Juni 2014, 18 Juli 2014, 26 Agustus 2014, 25 September 2014, 28 Oktober 2014, 25 November 2014 dan 18 Desember 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua (atau penggantinya yang ditunjuk) dan setidaknya 3 (tiga) anggota lengkap komite dimana 2 (dua) diantaranya harus *Head of Business* sudah dapat dianggap kuorum yang diperlukan untuk persetujuan proposisi.

Agenda Rapat

Agenda ALCO harus mencakup hal – hal sebagai berikut:

- Permasalahan yang dibahas dari pertemuan sebelumnya;
- Review terhadap lingkungan eksternal, volume kegiatan usaha, likuiditas dan kecukupan modal baik aktual maupun proyeksi;
- Ulasan dari tren pasar dan proyeksi suku bunga;
- Permasalahan terkait asset liability & neraca yang harus didiskusikan dan disepakati di rapat ALCO;
- Rencana pelaksanaan/ pedoman / usulan untuk persetujuan ALCO.

- SVP & Head of BSM (*Balance Sheet Management*)

Additions to or substitutions for the foregoing may be made from time to time at the discretion of the Chairman in line with changing Bank objectives or organisation.

Meetings

Meetings will be held monthly. TALCO meetings are to be conducted where there are critical and urgent matters in between meeting as defined by ALCO.

The minutes of the Committee will provide the requisite authority. It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 28, 2014, February 25, 2014, March 25, 2014, April 29, 2014, May 23, 2014, June 24, 2014, July 18, 2014, August 26, 2014, September 25, 2014, October 28, 2014 , November 25, 2014 and December 18, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The Chairman (or his nominated substitute) and at least 3 (three) other full members of the Committee, of which 2 (two) must be Heads of Business, will constitute a quorum required for approval of proposition.

Meeting Agenda

The ALCO agenda should include the following:

- Matters arising from previous meeting;
- Review of external environment, current and projected business volumes, liquidity and capital adequacy positions;
- Review of market trends and interest rates projection;
- Issues related to asset liability & balance sheet that need to be discussed and agreed at ALCO meeting;
- Action plans / guidelines / proposal for ALCO approval.

A.2.7. Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee HSBC Indonesia

Tujuan dibentuknya FCC Steering Committee adalah untuk memberikan struktur tata kelola untuk (i) identifikasi, penilaian, pemantauan, pengendalian dan pelaporan anti pencucian uang / *Counter Terrorism Financing* (AML), Sanksi dan Anti-Suap dan Korupsi (AB&C) risiko dan (ii) pelaksanaan, evaluasi dan melakukan perbaikan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap AML / Sanksi / AB&C dan ketentuan dan peraturan lokal tertentu.

Tujuannya adalah untuk memelihara pengawasan dan menerapkan perangkat tambahan untuk standarisasi model tata kelola secara global yang terpadu, konsisten dan kerangka kerja manajemen risiko AML, Sanksi dan AB&C secara proaktif untuk pelaksanaan program, penilaian risiko dan masalah eskalasi. Tanggung jawab utama dari *FCC Steering Committee* meliputi:

- Memberikan arahan dalam pelaksanaan, peningkatan, eksekusi dan komunikasi terkait Program AML, Sanksi dan AB&C di semua unit bisnis di HSBC Indonesia, termasuk mengembangkan dan menerapkan prosedur lokal seperti yang dipersyaratkan oleh hukum, peraturan atau pemeriksaan eksternal maupun internal ataupun audit.
- Melakukan review atas perubahan ketentuan, pedoman, persyaratan peraturan yang signifikan terkait AML, Sanksi dan AB&C dan menilai dampaknya terhadap operasional bank dan mengidentifikasi tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi persyaratan yang berubah.
- Melakukan pengawasan rutin terkait Program AML, Sanksi dan AB&C dengan memberikan advis tentang perkembangan dan evaluasi pengendalian di HSBC Indonesia termasuk review dan evaluasi atas posisi dan kualitas karyawan.
- Melakukan review dan mengevaluasi efektivitas pengendalian terkait AML, Sanksi dan AB&C secara keseluruhan di HSBC Indonesia, termasuk yang dimaksudkan untuk memastikan proses eskalasi yang memadai atas masalah – masalah terkait hal diatas yang dihadapi oleh unit bisnis baik secara individual maupun badan hukum.
- Memberikan laporan rutin kepada Komite Manajemen Risiko HSBC Indonesia, yang dapat memfasilitasi pelaporan HSBC Indonesia dan pada akhirnya pelaporan global, termasuk mengidentifikasi masalah -malasah, tren dan tipologi.
- Selain memberikan update terkait Manajemen Informasi dan memperhatikan setiap tren utama, kategori sesuai dengan *Group Risk Appetite Statement* :
 - Pemantauan Transaksi - Transaksi

A.2.7. Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee HSBC Indonesia

The purpose of the FCC Steering Committee is to provide a governance structure for (i) the identification, assessment, monitoring, control and reporting of anti-money laundering / Counter Terrorism Financing (AML), Sanctions and Anti-Bribery and Corruption (AB&C) risks and (ii) the implementation, evaluation and enhancement of policies and procedures relating to compliance with relevant AML/Sanctions/AB&C and country-specific rules and regulations.

The objective is to maintain oversight of and implement enhancements to a globally standardized governance model that represents an integrated, consistent and proactive AML, Sanctions and AB&C risk management framework for program execution, risk assessment and issue escalation.

Key responsibilities of the FCC Steering Committee include:

- Providing direction in the implementation, enhancement, execution and communication of the AML, Sanctions and AB&C Program in businesses within HSBC Indonesia, including developing and implementing any local procedures as required by law, regulation or external or internal examination or audit.
- Reviewing significant changes to AML, Sanctions and AB&C rules, guidance, regulatory expectations, assessing their impact on the banks operations and identifying actions to be taken for compliance with the changed requirements
- Exercising regular oversight of the AML, Sanctions and AB&C Program by advising on the development and evaluation of controls across HSBC Indonesia including the review and evaluation of the level and quality of staffing.
- Reviewing and evaluating the overall effectiveness of AML, Sanctions and AB&C controls across HSBC Indonesia, including those intended to ensure appropriate escalation of related issues by individual businesses and legal entities.
- Providing regular reports to IMO Risk Management Committee (RMC), which can facilitate HSBC Indonesia and in turn Global reporting, including identifying issues, trends and typologies.
- Additionally providing updates on Management Information and highlighting any key trends, categories as per the Group Risk Appetite Statement:
 - Transaction Monitoring - Suspicious Transactions

- Mencurigakan
 - Review nasabah termasuk nasabah baru meliputi CDD, EDD, PEP, SCC dan nasabah yang keluar
 - Penyaringan Nasabah
 - Penyaringan Pembayaran
 - Operasional terkait AML dan *Sanctions Alert*
 - Hal – hal yang terkait dengan Kebijakan dan Peraturan - Pelanggaran, Dispensasi, Pengecualian, Penyimpangan, *near misses*
 - Masalah terkait dengan Manajemen - Audit, *Assurance*, IRIS, ORION, MSII
 - Pelatihan
 - *Resourcing*
 - On-boarding and Customer Reviews - CDD, EDD , PEP, SCC and client exits
 - Customer Screening
 - Payment Screening
 - Operations – AML and Sanctions Alerts
 - Policy and Regulatory Matters - Breaches, Dispensations, Exceptions, Deviations, near misses
 - Issues Management - Audit, Assurance, IRIS, ORION, MSII
 - Training
 - Resourcing
- Melakukan review dan memberikan update tentang perkembangan inisiatif penting (baik atas inisiatif HSBC Indonesia maupun sebagai bagian dari inisiatif Grup) terkait AML, Sanksi dan AB&C, termasuk memastikan ketersediaan karyawan dan sumber daya yang memadai untuk mendukung penyelesaian secara tepat waktu dan memperhatikan pencapaian penting
 - Memberikan dan berbagi update atas hal – hal terkait FCC sistem dan dampak operasionalnya.
 - Membentuk forum di HSBC Indonesia untuk bekerjasama dengan unit bisnis, FCC Compliance, departemen *Operations and Technology* untuk menyebarluaskan kesadaran terkait AML, Sanksi dan AB&C dan pengendalian risiko kejahatan keuangan di seluruh area yang efektif.
 - Menilai dan membahas risiko Pencucian Uang, Sanksi, dan Suap & Korupsi baru dan perkembangannya
 - Mereview *Management Self-Identified Issues* (MSII) baru, *Business Risk & Control Management, Assurance*, temuan audit terkait masalah AML, Sanksi dan AB&C dan melakukan koordinasi untuk melakukan tindakan perbaikan
 - Menerima update penting dan eskalasi untuk setiap *top and emerging risks* terkait FCC dari unit bisnis terkait dan mendiskusikan, mengusulkan tindakan yang harus dilakukan oleh unit bisnis global
 - Mereview efektivitas dan kualitas *alert*, kasus dan hasil investigasi
 - Memastikan kebijakan dan prosedur dimonitor dan di uji coba secara efektif pada setiap lini bisnis.
 - Mengangkat masalah apapun yang memerlukan persetujuan dan atau eskalasi ke RMC lokal dan fungsional FCC Regional
 - Review and provide updates on the progress of major AML, Sanctions and AB&C initiatives (whether locally driven or as part of a Group initiative), including ensuring the availability of adequate staffing and resources to support timely completion, and highlighting key related achievements
 - Provide and share updates on FCC Systems related matters and operational impacts.
 - Providing a forum within HSBC Indonesia for engagement by Business, FCC Compliance, Operations and Technology to promote continued AML, Sanctions and AB&C awareness and effective Financial crime risk controls across areas
 - Assessing and discussing new Money Laundering, Sanctions, and Bribery & Corruption risks and their trends
 - Reviewing new Management Self-Identified issues (MSII), Business Risk & Control Management, Assurance, audit or regulatory findings concerning AML, Sanctions and AB&C issues and coordinating remediation
 - Receiving key updates and escalation of any FCC related top and emerging risks from the business and discussing, proposed action items committed by the Global Businesses.
 - Reviewing the effectiveness and quality of alerts, cases and investigation outcomes
 - Ensure FCC policies and procedures are effectively monitored and tested within lines of business.
 - Raising any issues that require approval, and or escalation to Country RMC and to Regional FCC function

Ruang lingkup FCC Steering Committee mencakup semua unit bisnis, entitas, produk, fungsional dan divisi (*shared services*) yang memiliki beberapa pengawasan

The scope of the FCC Steering Committee covers all businesses, entities, products, functions and shared services) that have some oversight / impact

/ dampak terhadap Program AML, Sanksi dan AB&C di *Asia Pacific* (ASP). Ini akan mengawasi, memberi arahan, dan menyelesaikan masalah – masalah yang berkaitan dengan kejahatan keuangan dan untuk melaksanakan keputusan atau persetujuan manajemen apabila diperlukan.

FCC *Steering Committee* mencakup risiko kejahatan keuangan yang berdampak kepada Unit Bisnis Global.

Berikut ini adalah hal – hal yang menjadi ruang lingkup pengawasan FCC *Steering Committee* :

- Kinerja CAMP
- Anti Pencucian Uang
- Sanksi
- Suap dan Korupsi
- Pelatihan
- Proyek, Update dan Isu

Keanggotaan

FCC *Steering Committee* diketuai oleh *Head of FCC* HSBC Indonesia. Struktur keanggotaan terdiri dari anggota tetap dan juga undangan yang diundang oleh Ketua untuk hadir pada rapat FCC *Steering Committee* apabila dianggap perlu. yang dianggap perlu untuk pertemuan Komite YYY. Keanggotaan yang diusulkan oleh FCC *Steering Committee* di HSBC Indonesia adalah sebagai berikut:

Ketua :

- *Head of FCC*

Sekretaris :

- *FCC Project & MI*

Manajemen Indonesia :

- *Country Manager & Chief Executive (by invitation/ invitee)*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Heads of Business Management :

- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*

Risk Functions :

- *Head of SFR*
- *Head of BRCM*

Perwakilan FCC :

- *Head of FCC & RC*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB, RBWM)*
- *FCC & RC Shared Services*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*
- *FCC AB&C*

Undangan :

- *Head of Service Delivery*
- *Heads of Products (Head of GTRF, Head of HSS, Head of Business PCM)*
- *Head of SKAI*

Apabila *Head of FCC* HSBC Indonesia berhalangan hadir, maka *Head of FCC* dapat mendelegasikan tanggung jawab Ketua kepada *Head of FCC & RC*.

on the AML, Sanctions and AB&C Program across ASP. It will oversee, guide, and address issues related to financial crimes and to exercise management decision / approvals as required.

The FCC *Steering Committee* would cover financial crime risks exposed to the Global Businesses.

The following are within the scope of FCC *Steering Committee* oversight:

- CAMP Performance
- Anti Money Laundering
- Sanctions
- Bribery and Corruption
- Trainings
- Projects highlight, Updates and Issues

Membership

The FCC *Steering Committee* is chaired by the IMO *Head of FCC*. The membership structure comprises permanent members as well as guests, who are invited by the Chairperson as deemed necessary for the FCC *Committee* meeting. Proposed membership of the FCC *Steering Committee* at IMO level as follow :

Chair Person :

- *Head of FCC*

Secretary :

- *FCC Project & MI*

Indonesia Management :

- *Country Manager & Chief Executive (by invitation/ invitee)*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Heads of Business Management :

- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*

Risk Functions :

- *Head of SFR*
- *Head of BRCM*

FCC Representative :

- *Head of FCC & RC*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB, RBWM)*
- *FCC & RC Shared Services*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*
- *FCC AB&C*

Where applicable (by invitation):

- *Head of Service Delivery*
- *Heads of Products (Head of GTRF, Head of HSS, Head of Business PCM)*
- *Head of SKAI*

In the absence of IMO *Head of FCC*, the IMO *Head of FCC* can delegate the Chairperson responsibility to the IMO *Head FCC & RC*.

Kehadiran

Semua peserta tetap diharapkan untuk hadir secara teratur dan apabila berhalangan diharapkan untuk mendelegasikan wakil yang memadai untuk hadir - semua wakil peserta harus diberi wewenang untuk membuat keputusan atas nama peserta tetap.

Kuorum untuk semua rapat ditetapkan sebesar 60% dari anggota yang hadir.

Frekuensi & Durasi

FCC Steering Committee akan menyelenggarakan rapat secara bulanan dan Ketua akan berusaha untuk membatasi durasi pertemuan untuk maksimal selama 120 (seratus dua puluh) menit.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 15 Jan 2014, 18 Februari 2014, 17 Maret 2014, 14 April 2014, 19 Mei 2014, 19 Juni 2014, 21 Juli 2014, 25 Agustus 2014, 16 September 2014, 21 Oktober 2014, 26 November 2014 dan 15 Desember 2014.

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Topik Agenda Tetap

Agenda rapat pada umumnya harus mencakup topik-topik di bawah ini dan tidak setiap topik mungkin atau akan dibahas pada setiap rapat:

- Administrasi: Kehadiran / Persetujuan Risalah Rapat
- Update materi untuk action items yang lalu
- Review *FCC Risk Appetite Statement*
- *FCC Top dan Emerging Risk*
- Memberikan update pada undang-undang dan kebijakan Grup baru
- Memberikan update terkait inisiatif dan proyek FCC baik proyek lokal maupun proyek Grup
- Review *AML and Sanctions Management Information* (misalnya, Pengawasan Transaksi, Laporan Transaksi Mencurigakan, *Screening Nasabah*, *Screening Pembayaran dan Special Category Clients* - dengan fokus utama pada PEP)
- Update terkait *Business Risk & Control Management* (mereview hasil pengendalian utama yang dilakukan dalam satu bulan)
- Mereview hasil utama kegiatan *BRCM, FCC dan Assurance Monitoring and Testing*
- Masalah FCC lainnya yang memerlukan perhatian manajemen.

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

Attendance

All permanent attendees are expected to be present on a regular basis and provide an appropriate deputy when their attendance is not possible – all deputy attendees must be authorised to make decisions on behalf of the permanent attendee.

The quorum for all meetings will be set to 60% of standing members.

Frequency & Duration

The FCC Steering Committee will meet on a monthly basis and the Chairman will endeavour to limit the duration of the meeting to a maximum of 120 minutes.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 15, 2014, February 18, 2014, March 17, 2014, April 14, 2014, May 19, 2014, June 19, 2014, July 21, 2014, August 25, 2014, September 16, 2014, October 21, 2014, November 26, 2014 and December 15, 2014.

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Standing Agenda Topics

Whilst the agenda should generally include the topics listed below, not every topic may be or will be discussed at every meeting:

- Administrative: Attendance / Approval of Meeting Minutes
- Material updates on Past Action Items
- Review the FCC Risk Appetite Statement
- FCC Top and Emerging Risks
- Provide update on new legislation and Group policies
- Provide updates on FCC initiatives and projects both local / Regional and Group
- Review Key AML and Sanctions MI (e.g., Transaction Monitoring, Suspicious Transaction Reports, Customer Screening, Payment Screening and Special Category Clients – with specific focus on PEPs)
- Business Risk & Control Management update (review key results controls performed in the month)
- Review Key results of BRCM, FCC and Assurance Monitoring and Testing activity
- Other FCC issues that require management attention.

Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

Kerahasiaan

Tergantung pada materi yang dibahas, anggota harus menjaga kerahasiaan terutama untuk masalah – masalah yang sensitif.

Eskalasi

Komite ini akan melaporkan kegiatannya dalam RMC HSBC Indonesia dan Laporan Manajemen ASP. Apabila terdapat hal yang harus dieskalasi dari Komite akan dibahas pada rapat RMC. Eskalasi masalah kepada RMC berbasis risiko dan tidak secara otomatis. Untuk masalah yang sedang dieskalasi secara eksplisit akan dijelaskan dan disetujui pada forum ini. Apabila diperlukan, pelanggaran yang bersifat kritis (termasuk kemungkinan terjadinya penundaan) juga akan dipresentasikan kepada EXCO HSBC Indonesia.

A.2.8. Operational Risk Management Committee (ORMC) HSBC Indonesia

Tujuan dibentuknya ORMC adalah untuk memastikan HSBC Indonesia menerapkan, memelihara dan memonitor kerangka manajemen Risiko Operasional yang efektif yang sesuai dengan standar Grup dan standar peraturan yang berlaku. ORMC menyelenggarakan rapat secara reguler setiap kwartal.

Keanggotaan

Anggota :

- *Head of Risk (Ketua)*
- *Head of Operations*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operational Risk Management (ORM)*

- *Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Security & Fraud (SFR)*

Standar Agenda

Setiap rapat akan tunduk pada agenda berikut:

- Mereview hal dan tindakan yang dilakukan dari rapat sebelumnya
- Proses tantangan risiko operasional
- Mereview scorecard Risiko Operasional
- Mereview isu yang diangkat oleh risiko

Confidentiality

Depending on the subject material, members must keep matters confidential particularly on sensitive issues.

Escalation

This Committee would report into the IMO RMC and ASP Management Pack. Any escalation from the Committee will be discussed at the IMO RMC. Escalation of issues to the IMO RMC will be risk based and not automatic. That an issue is being escalated will be explicitly mentioned and agreed to at this forum. Where appropriate, critical non-compliance (including potential delays) would also be presented to the IMO EXCO.

A.2.8. Operational Risk Management Committee (ORMC) HSBC Indonesia

The purpose of the ORM Committee is to ensure that the Group company implements, maintains and monitors an effective operational risk management framework that meets Group standards and the prevailing regulations. ORMC hold regular meetings every quarter.

Membership

Member :

- *Head of Risk (Chairman)*
- *Head of Operations*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Compliance Director*
- *General Counsel*
- *Head of Operational Risk Management (ORM)*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Security & Fraud (SFR)*
-

Standard Agenda

Each meeting will be subject to the following agenda:

- Review of matters and action points arising from the previous meeting
- Operational risk challenge process
- Review of operational Risk scorecard
- Review of issues escalated by other

- operasional lain atau sub-komite lainnya.
- Mereview MI terkait Kebijakan Grup terhadap Suap
- Penentuan tanggal rapat berikutnya.

Peserta rapat:

- *SVP & Head of Internal Audit (SKAI)*
- *Head of Business* lainnya akan menghadiri pertemuan sesuai dengan kebutuhan.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 3 kali rapat yaitu pada 10 April 2014, 22 Juli 2014 dan 23 September 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Tanggung Jawab:

- Membantu *Head of Risk* dalam mengidentifikasi, menilai dan mengendalikan risiko melekat (*inherent*) dari risiko operasional sesuai dengan pertimbangan risiko (*risk appetite*).
- Melakukan pemantauan dan evaluasi (*challenge*) terhadap profil risiko operasional masing-masing unit bisnis.
- Memberikan perspektif terhadap masalah yang dihadapi dan mengantisipasi perubahan intern dan ekstern dari bisnis yang dapat mempengaruhi profil risiko operasional.
- Meyakinkan bahwa semua unit usaha dan operasional termasuk semua cabang yang berada di dalam lingkup tanggung jawab *business head* telah dipertimbangkan dalam profil risiko operasional.
- Mempertimbangkan hasil-hasil audit intern dan ekstern, regulasi dan hasil temuan fungsi-fungsi lain (Teknologi Informasi, Hukum, Kepatuhan, Sarbane-Oxley, HR, Security & Fraud) yang terkait dengan risiko operasional sudah termasuk di dalam penilaian profil risiko operasional dan memonitor tindak lanjut dari masalah-masalah dengan risiko yang sangat penting.
- Memberikan pelaporan kepada RMC/ EXCO tentang profil manajemen risiko.
- Menyelesaikan masalah-masalah terkait dengan profil risiko operasional atau eskalasi masalah tersebut kepada komite yang terkait dan memonitor tindak lanjutnya sehingga semua berjalan dengan baik dan tepat waktu.
- Membuat dan memonitor sub-komite yang bekerja untuk mengkaji profil risiko operasional (jika dianggap perlu).
- Secara periodik mengkaji kecukupan dan efektifitas karyawan yang menjalankan

- operational risk or sub-committees
- Review of MI on Group Policy on Bribery
- Date of next meeting.

Participant:

- SVP & Head of Internal Audit (SKAI)
- Other Head of Businesses will be invited as required.

During 2014, a meeting has been held 3 (three) times i.e. on April 10, 2014, July 22, 2014, and September 23, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all membes of committee.

Responsibilities:

- Assist the Head of Risk in identifying, assessing and controlling inherent risks of operational risk in accordance with risk considerations (risk appetite).
- Conduct monitoring and evaluation (challenge) to the operational risk profile of each business units.
- To provide a perspective on the encountered issues and anticipate on the internal and external changes the business units that may affect the operational risk profile.
- Ensure that all business and operations units, including all branches that are within the scope of responsibility of business heads has been considered in the operational risk profile.
- Consider the results of internal and external audit, regulation and the findings of other functions (Information Technology, Legal, Compliance, Sarbane - Oxley, HR, Security & Fraud) related to the operational risk assessment have already included in the operational risk profile and monitor the follow-up action of the high risk issues.
- Provide reporting to RMC/EXCO on risk management profile.
- Solve issues related to operational risk profile or to escalate such matters to the relevant committee and monitor the follow-up action, thus, all issues can be solved timely.
- Creating and monitoring sub - committee to assess the operational risk profile (if deemed necessary).
- Review periodically on the adequacy and effectiveness of employees who perform

manajemen risiko operasional dan pengawasan intern.

- Memastikan bahwa implementasi kerangka manajemen Risiko Operasional dari grup HSBC terkait dengan risiko operasional dan peraturan-peraturan lokal telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Hal ini termasuk melakukan kaji ulang tahunan terhadap dispensasi-dispensasi yang diberikan, untuk menilai apakah dispensasi yang diberikan masih tetap relevan. Jika terjadi pelanggaran besar terhadap standar atau peraturan lokal, memonitor tindakan-tindakan yang dilakukan untuk merektifikasi pelanggaran.

Sesuai dengan kebijakan Grup, mulai kwartal keempat 2014, ORMC telah diintegrasikan kedalam Risk Management Committee.

A.2.9. Complaints and Grievances Oversight Committee (CGOC) HSBC Indonesia

HSBC Indonesia telah membentuk CGOC untuk memastikan bahwa keluhan-keluhan dari karyawan dan nasabah yang dapat mengakibatkan terjadinya risiko reputasi dan finansial dimonitor dan diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan dilaporkan ke kantor pusat apabila dibutuhkan.

Berdasarkan tujuan diatas, CGOC mendapatkan otoritas dari EXCO HSBC Indonesia untuk melakukan hal – hal sebagai berikut:

- Menyetujui jawaban atas keluhan-keluhan yang ditujukan kepada *Country Manager & Chief Executive*;
- Memonitor jawaban dan solusi terhadap keluhan-keluhan yang signifikan di Indonesia;
- Memonitor efektifitas dari proses CGOC di setiap lini Bisnis dan Fungsional dan merekomendasikan perbaikan kepada *Country Manager & Chief Executive*.

Keanggotaan

Anggota:

- *Head of Risk (Ketua)*
- *Head of Operations*
- *SVP Communication*
- *Head of Security and Fraud Risk*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *General Counsel*
- *Compliance Director*

Rapat Bulanan standar Agenda

- Menyetujui/ menolak risalah rapat sebelumnya
- Update perkembangan dari tindakan yang dilakukan
- Menyetujui/ menolak tanggapan terhadap

operational risk management and internal control.

- Ensure that the Operational Risk management implementation framework of the HSBC group associated with operational risk and local regulations have met the established standards. This includes conduct an annual review of the dispensations granted, to assess whether the dispensation still relevant. In the event of a major violation of the standards or local regulations, to monitor actions taken to rectify the breach.

As per Group guidance, starting fourth quarter 2014, ORMC has been integrated with Risk Management Committee (RMC).

A.2.9. Complaints and Grievances Oversight Committee (CGOC) HSBC Indonesia

HSBC Indonesia has established CGOC is to ensure that complaints raised by employees and customers which may result in financial and reputation risk are monitored and solved within predetermined time and reported to Head Office if necessary.

Based on the above objectives, CGOC has the authority provided by EXCO HSBC Indonesia to do the following:

- Approved the answers to the complaints addressed to *Country Manager & Chief Executive*;
- Monitor the answers and solutions to the significant complaints in Indonesia;
- Monitor the effectiveness of the CGOC in each line of Business and Functional and provide the recommendation on the improvements to *Country Manager & Chief Executive*.

Membership

Member:

- *Head of Risk (Chairman)*
- *Head of Operations*
- *SVP Communication*
- *Head of Security and Fraud Risk*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *General Counsel*
- *Compliance Director*

Standard Monthly Meeting Agenda

- Approve / Reject previous meeting minutes
- Update progress on action items
- Approve / Reject responses to complaints

keluhan dan keluhan ditujukan kepada CM & CE.

- Mereview tanggapan atas keluhan yang signifikan
- Mereview informasi manajemen untuk mengawasi efektivitas proses keluhan
- Pengeskalasian hal – hal yang telah disetujui untuk dieskalasi kepada Regional Complaints and Grievances Oversight Committee.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 5 kali rapat yaitu pada 6 Januari 2014, 6 Februari 2014, 6 Maret 2014, 8 April 2014 dan 6 Mei 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Sebagai bentuk dari inisiatif *streamlining*, CGOC telah ditiadakan dan agenda dari komite tersebut telah disatukan dalam *Risk Management Committee* efektif dari Juni 2014.

A.2.10. Corporate Sustainability Management Committee (CSMC) HSBC Indonesia

Misi

- Untuk memberikan pengawasan senior manajemen dan persetujuan yang relevan untuk mengarahkan keberlangsungan seluruh organisasi secara terkoordinasi.

Tujuan

- Untuk mendorong agenda keberlanjutan secara penuh untuk seluruh organisasi secara terkoordinasi melalui partisipasi aktif dari *Global Business* dan *Global Functions*.
- Membantu membangun budaya dan branding perusahaan secara berkelanjutan dan menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih besar.
- Mengurangi *sustainability risk* yang timbul dari kegiatan bisnis dan rantai pasokan.

Obyektif

- Anggota untuk memberikan masukan dan dukungan atas perencanaan, persetujuan, pelaksanaan dan peninjauan inisiatif utama Sustainability, termasuk pada Investasi Masyarakat, *Sustainable Business/ Risk*, Operasional berkelanjutan dan Karyawan sukarela.

and grievances addressed to Country CM&CE.

- Review responses to material complaints and grievances.
- Review management information for overseeing effectiveness of complaints and grievances processes in Country.
- Agree items for escalation to Regional Complaints and Grievances Oversight Committee.

During 2014, a meeting has been held 5 (five) times i.e. on Januari 6, 2014, February 6, 2014, March 6, 2014, April 8, 2014, and May 6, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

As a streamlining initiative, the CGOC has been demised and the meeting agenda is merged into the Risk Management Committee effective from June 2014.

A.2.10. Corporate Sustainability Management Committee (CSMC) HSBC Indonesia

Mission

- To provide senior management oversight and relevant approvals to drive sustainability throughout the organisation in a coordinated manner.

Purpose

- Exists to drive the full sustainability agenda throughout the organisation in a coordinated manner through active participation from all global businesses and functions.
- Leverage sustainability to help build corporate culture, branding and generate greater employee engagement.
- Mitigate sustainability risk arising from our business activities and supply chain.

Objectives

- Members to provide and exchange input and support over the planning, approval, implementation and review of key sustainability initiatives, including those on Community Investment, Sustainable Business/Risk, Sustainable Operations, and Employee Volunteering.

- Untuk meninjau sustainability initiatives yang sudah ada dan yang direncanakan dan memastikan sejalan dengan strategi *Sustainability Group*.

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive* atau *Legal Counsel* (sebagai delegasinya)

Sekretaris : *VP Corporate Sustainability*

Anggota terdiri dari perwakilan yang merupakan staff senior dari *Global Business* dan *Global Functions* dan perwakilan regional/ negara lain untuk memastikan cakupan geografis yang luas.

- *VP Credit Approval Unit*
- *SVP CRE*
- *SVP Payment & Cash Management*
- *VP Change Delivery*
- *VP HR Generalist CMB*
- *SVP Media Relations*
- *SVP RBWM Marketing*
- *Head of FCC*

Kuorum

Kuorum keanggotaan dipertimbangkan paling sedikit 3 (tiga) anggota, termasuk *Country Manager & Chief Executive* atau delegasinya.

Pengambilan Keputusan / Akuntabilitas

CSMC bertanggung jawab kepada EXCO HSBC Indonesia, namun demikian keputusan tidak memerlukan ratifikasi rutin dari EXCO.

Pengkinian informasi terkait anggaran akan diberikan kepada CSMC dalam rangka untuk membantu dalam pengambilan keputusan, namun akuntabilitas pengelolaan anggaran tetap ditangani oleh *Head of CS* atau *CS Manager*.

Frekuensi Rapat

CSMC menyelenggarakan rapat secara reguler, apabila diperlukan yaitu minimum sekali dalam tiga bulan.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 1 kali rapat yaitu pada 19 Mei 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Sejak September 2014, CSMC sudah ditiadakan dan pembahasan agendanya dibahas pada rapat EXCO.

- To review Indonesia's existing and proposed sustainability initiatives and ensure alignment with Group Sustainability strategy

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive* atau *Legal Counsel* (delegate)

Secretary : *VP Corporate Sustainability*

Membership should contain senior representatives from all key businesses and functions and regional/state representatives to ensure comprehensive geographic coverage.

- *VP Credit Approval Unit*
- *SVP CRE*
- *SVP Payment & Cash Management*
- *VP Change Delivery*
- *VP HR Generalist CMB*
- *SVP Media Relations*
- *SVP RBWM Marketing*
- *Head of FCC*

Quorum

A quorum of members will be considered to be at least 3 (three) members, including *Country Manager & Chief Executive* or his/her delegate.

Decision Making/Accountability

The Sustainability Management Committee is accountable to the country EXCO, but decisions require no routine ratification by EXCO.

Budget updates will be provided to CSMC in order to assist in decision making, but accountability for budget management remains with *Head of CS/CS Manager*.

Meeting Frequency

The Sustainability Management Committee should meet regularly, as needed, at a minimum on a quarterly basis.

During 2014, a meeting has been held 1 (one) time i.e. on May 19, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Since September 2014, CSMC has been eliminated and the discussion of the agenda has been discussed in EXCO meeting.

A.2.11. *Outsourcing Oversight Committee (OOC) HSBC Indonesia*

OOC memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajemen strategi *outsourcing* yaitu :

- Mereview dan menyetujui proposal *outsourcing*, termasuk permohonan dispensasi *outsourcing*.
- Memberikan rekomendasi untuk setiap proposal *outsourcing* yang membutuhkan persetujuan ASP COO.
- Memberikan rekomendasi kepada CEO dan jika diperlukan membuat keputusan mengenai permasalahan – permasalahan yang berkaitan dengan *outsourcing*.
- Memonitor, mengevaluasi dan bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko *Outsourcing*.
- Memonitor dan mengevaluasi implementasi *Outsourcing* secara keseluruhan.

Proposal untuk *Outsourcing* di atas atau senilai Rp. 1 milyar membutuhkan persetujuan 3 (tiga) dari 4 (empat) anggota inti dan harus melakukan pertemuan. Perwakilan tidak diperbolehkan.

Proposal untuk *Outsourcing* di bawah Rp. 1 milyar, membutuhkan persetujuan 2 (dua) anggota inti dan semua anggota non inti dan dapat dilakukan melalui surat elektronik. Perwakilan diperbolehkan.

Penunjukkan vendor tanpa melalui proses seleksi atau penunjukkan langsung membutuhkan persetujuan 2 (dua) *Head of Business*. *Head of Business* dari unit yang mengajukan harus memberikan persetujuan dan salah satu anggota inti OOC harus ikut menyetujui.

Cakupan

Komite akan melakukan pengawasan atas aktivitas *outsourcing* di HSBC Indonesia.

Keanggotaan

Anggota inti :

- *Head of Operations*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*

Anggota non inti:

- *Compliance Director*
- *Head of ORIC*
- *Head of Procurement*

A.2.11. *Outsourcing Oversight Committee (OOC) HSBC Indonesia*

OOC has responsibility to oversee the strategic management of outsourcing:

- Review and Approve outsourcing proposals, including the outsourcing dispensation request.
- Provide recommendation for approval by ASP COO any outsourcing proposal which required ASP COO's approval.
- Provide recommendation to CEO and if appropriate/necessary making a decision on any issues related to outsourcing.
- Monitor, evaluate and be responsible for the risk management implementation of the Outsourcing.
- Monitor and evaluate the Outsourcing implementation as a whole.

Outsourcing proposal/ business case that equal or above IDR 1 bio requires 3 out 4 core members to approve in a meeting. No delegate is allowed.

Outsourcing proposal/business case that less than IDR 1 bio, requires 2 core members and all non-core members to approve in email. Delegate is allowed.

Vendor appointment without tendering/ pitching process requires 2 Head of Business approvals. The Head of Business of requester must approve and one of the OOC core members must counter signed.

Scope

The Committee will provide oversight over outsourcing activities within HSBC Indonesia.

Membership

Core Members:

- Head of Operations
- Head of Risk
- Head of Finance
- SVP & Head of Human Resources

Non Core Member:

- Compliance Director
- Head of ORIC
- Head of Procurement

Rapat

Rapat akan diadakan apabila diperlukan untuk setiap permasalahan outsourcing yang terjadi atau atas permintaan dari setiap departemen atau anggota OOC di HSBC Indonesia dan rapat akan didokumentasikan dalam bentuk risalah rapat.

Selama tahun 2014 tidak pernah diselenggarakan rapat OOC karena semua persetujuan perpanjangan perjanjian alih daya didapatkan melalui email (pemberian persetujuan tidak perlu melalui rapat OOC) karena total penggunaan alih daya tersebut dibawah Rp. 1 miliar dalam setahun.

Eskalasi

Semua permasalahan signifikan yang dibahas di rapat OOC akan dieskalasi kedalam rapat EXCO (apabila diperlukan).

Agenda Rapat

Agenda rapat akan tergantung kepada permasalahan/ topik yang terjadi sesuai dengan permintaan dari setiap departemen.

A.2.12. Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Tujuan

ICEC dibentuk atas arahan dari *Global Standards Regional Execution Committee (REC)* untuk memfasilitasi pelaksanaan program Standar Global (*Global Standards Programmes*) di semua unit bisnis di masing – masing negara. Hal ini untuk mendukung tujuan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa HSBC telah mengimplementasikan standar Kepatuhan tertinggi secara global, untuk memastikan bahwa perilaku kita sesuai dengan nilai-nilai kita dan bahwa kita menerapkan solusi dengan cara yang efektif dan tepat waktu.

Cakupan

Dari perspektif pelaksanaan, ruang lingkup pengawasan the *Global Standards Programme* and ICEC meliputi program-program berikut di bawah ini :

- *Customer Due Diligence Programme*, termasuk:
 - *Due Diligence* pihak afiliasi.
 - Transparansi pajak/ *Bearer Shares* (Saham atas unjuk).
 - Kebijakan Seleksi Nasabah dan Exit Nasabah.
- *Financial Crime Compliance (FCC) Programme*
 - Program Tertulis: Anti Pencucian Uang, Sanksi, Anti-Suap & Korupsi.
 - Penilaian Risiko secara lebih luas terhadap perusahaan: review dan pembentukan kemampuan yang sedang berlangsung.

Meetings

Meeting will be conducted whenever required for any arising Outsourcing issues or as per request from any department or OOC members in HSBC Indonesia and will be documented in the form of minutes of meetings.

During the 2014 meeting was never held because the approvals for the extension of outsourcing agreement was obtained through email (the provision of approval by a meeting OOC) because the total of the use of the outsourcing were below Rp. 1 billion in a year.

Escalation

All significant issues arising in the Outsourcing Oversight Committee meeting will be escalated to the EXCO meeting (as appropriate).

Meeting agenda

Agenda of the meeting will depend on the issues / topics that occur in accordance as per request from any department.

A.2.12. Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Purpose

The Global Standards In-Country Execution Committee (ICEC) is established at the direction of the Global Standards Regional Execution Committee (REC) to facilitate the execution of the Global Standards (GS) programmes across Lines of Business at country level. This is to support the overall objective of ensuring HSBC implements the highest Compliance standards globally, to ensure that our conduct matches our values and that we implement solutions in an effective and timely manner.

Scope

From a delivery / execution perspective, the following programmes are within the scope of the Global Standards Programme and ICEC oversight:

- Customer Due Diligence Programme, including:
 - Affiliate Due Diligence
 - Tax Transparency / Bearer Shares
 - Customer Selection & Exit Policy
- Financial Crime Compliance Programme
 - Written Programmes: Anti Money Laundering, Sanctions, Anti-Bribery & Corruption
 - Enterprise Wide Risk Assessment: review

- *Financial Intelligence Programme*
 - Tukar menukar informasi secara global, investigasi dan interpretasi untuk mendukung manajemen risiko.
- *Data Readiness Programme*
 - Menghasilkan daftar nasabah yang lengkap dan standar agar dapat melakukan penilaian terhadap Risiko Kejahatan Finansial.

Keanggotaan

Keanggotaan ICEC terdiri dari *Global Business and Functions* di bawah ini:

Anggota Inti

- *Country Manager & Chief Executive* (Ketua)
- *Head of Operations*
- *In-Country Execution Lead*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*
- *Head of Finance*
- *SVP Communications*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Financial Crime Compliance*
- *In-country Global Banking and Market Lead*
- *In-country Corporate Banking Lead*
- *In-country RBWM Lead*

Berdasarkan undangan

Selain anggota inti diatas (apabila diperlukan) sebagaimana ditentukan oleh ketua komite.

Frekuensi Rapat

Rapat ICEC diselenggarakan satu kali dalam sebulan. Rapat darurat dapat diselenggarakan apabila diperlukan.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 22 Jan 2014, 13 Februari 2014, 24 Maret 2014, 17 April 2014, 13 Mei 2014, 11 Juni 2014, 22 Juli 2014, 18 Agustus 2014, 22 September 2014, 21 Oktober 2014, 18 November 2014 dan 17 Desember 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

- and establishment of ongoing capability
- *Financial Intelligence Programme*
 - Global information sharing, investigation and interpretation to support risk management.
- *Data Readiness Programme*
 - Creating a complete, standardised list of unique customers to enable assessment of financial crime risk of customer base.

Membership

ICEC Membership consists of the *Global Business and Functions* as per below:

Core Members

- *Country Manager & Chief Executive* (Chairman)
- *Head of Operations*
- *In-Country Execution Lead*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*
- *Head of Finance*
- *SVP Communications*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Financial Crime Compliance*
- *In-country Global Banking and Market Lead*
- *In-country Corporate Banking Lead*
- *In-country RBWM Lead*

By Invitation:

Others – Regional and others on a need basis as determined by the Chair.

Meeting's Frequency

ICEC will meet monthly. Emergency meeting will be called if required.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 22, 2014, February 13, 2014, March 24, 2014, April 17, 2014, May 13, 2014, June 11, 2014, July 22, 2014, August 18, 2014, September 22, 2014, October 21, 2014, November 17, 2014 and December 17, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Eskalasi

ICEC merupakan sub komite dari EXCO HSBC Indonesia dan juga merupakan sub komite dari *Regional Execution Committee* (REC).

ICEC akan melakukan eskalasi atas risiko / masalah yang tidak dapat diselesaikan melalui salah satu atau kedua komite diatas untuk mendapatkan arahan tergantung dari risiko/ permasalahan tertentu.

A.2.13. Sales Enabling Committee (SEC) HSBC Indonesia

Tujuan

Tujuan utama dari *Sales Enabling Committee* adalah:

- Menciptakan penghasilan penjualan tambahan melalui peningkatan penetrasi penjualan silang/ *cross-sales*
- Membangun kerangka kerja untuk memonitor dan mengetahui referral yang dibuat di semua unit bisnis
- Menyediakan forum untuk berbagi ide dan best practices untuk mendapatkan bisnis tambahan dari nasabah
- Mengetahui inisiatif percontohan dari HSBC Asia Pacific

Dalam kaitan ini *Sales Enabling Committee* akan:

- Menentukan persyaratan informasi dan proses untuk mengarahkan dalam memonitor referral antar unit bisnis
- Membantu mengidentifikasi bidang kerjasama yang memungkinkan untuk diwujudkan secara efisien
- Membantu dalam memaksimalkan sinergi
- Meningkatkan pendapatan
- Menentukan pencapaian dan implementasi rencana secara spesifik

Keanggotaan

Komite ini terdiri dari anggota sebagai berikut:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*

- *SVP & Head of Global Markets*
- *SVP & Head Global Banking*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Country Manager & Chief Executive sebagai Ketua dan *SVP & Head of Business Implementation* bertindak sebagai sekretaris dari komite.

Escalation

ICEC is a sub-committee of EXCO HSBC Indonesia as well as a sub-committee of the *Regional Execution Committee* (REC).

ICEC will escalate unresolved risks/issues for direction via either or both routes depending upon the particular risk / issue.

A.2.13. Sales Enabling Committee (SEC) HSBC Indonesia

Objective

The primary objectives of the *Sales Enabling Committee* are:

- To generate additional sales revenue through increased cross-sales penetration.
- To establish a framework for monitoring and tracking referrals made between business
- To provide a forum for the sharing of ideas and best practices to capture additional business from our customers
- To track ASP pilot initiatives

It is envisaged that the *Sales Enabling Committee* will:

- To specify information and process requirements to drive monitoring of intra business referrals
- Help identify areas of cooperation are enable them to realised efficiently

- Assist in maximizing synergies
- Enhance revenue generation
- Specify specific deliverables and implementation plans

Membership

The Committee comprises of the following members:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *SVP & Head Global Banking*
- *SVP & Head of Business Implementation*

IMO *Country Manager & Chief Executive* is the Chairman and *Head of Business Implementation* will act as Secretary to the Committee.

Rapat

Komite menyelenggarakan rapat dengan frekuensi tertentu dan pada saat-saat yang ditentukan. Diharapkan Komite menyelenggarakan rapat setidaknya satu kali dalam sebulan.

Rapat dipimpin oleh *Country Manager & Chief Executive* sebagai Ketua. Apabila Ketua berhalangan hadir, anggota yang hadir akan memilih salah satu anggota untuk memimpin rapat.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 2 kali rapat yaitu pada 27 Jan 2014 dan 4 Maret 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Kuorum rapat setidaknya harus dihadiri oleh 4 (empat) anggota komite.

Sekretaris harus mencatat semua proses dan keputusan yang dihasilkan dari rapat Komite, termasuk nama para peserta yang hadir. Risalah rapat disiapkan dan dikirimkan kepada semua anggota komite dalam waktu satu minggu dari tanggal rapat.

Pada tahun 2014, *update* terkait *Sales Enabling* diberikan kepada EXCO secara bulanan pada bagian "*Cross Functional Revenue Growth*".

Bagian tersebut diatas kemudian berganti nama menjadi "Koridor Bisnis" sejak rapat EXCO April 2014.

A.2.14. *Service Quality Committee* (SQC) HSBC Indonesia

Latar belakang dan tujuan

Sejalan dengan perbaikan yang berkelanjutan terhadap kebutuhan nasabah dan harapan nasabah akan layanan Bank, HSBC beroperasi di pasar dengan tingkat persaingan yang ekstrim dengan menyediakan layanan lokal yang kuat dan merupakan Bank asing sebagai pemimpin pasar dalam bisnis consumer banking. Dengan kondisi tersebut, Bank menjadi semakin tertantang karena pesaing lokal memiliki jenis produk yang sangat sama sehingga pembentukan strategi bisnis yang berfokus pada layanan prima (*service excellent*) menjadi kunci pendorong utama.

Meetings

The Committee shall meet with such frequency and at such times as it may determine. It is expected the Committee shall meet at least on a monthly basis.

The meeting shall be chaired by *Country Manager & Chief Executive* as the Chairman. In the absence of Chairman, the remaining members present will nominate a member to chair the meeting.

During 2014, a meeting has been held 2 (two) times i.e. on January 27, 2014 and March 4, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The quorum shall be a minimum of 4 (four) Committee members.

The Secretary shall minute the proceedings and decisions of all Committee meetings, including the names of those present and in attendance. Minutes of meetings are prepared and sent to all members of the Sales Enabling Committee within one week of each gathering.

In 2014, Sales Enabling update had been provided to EXCO on a monthly basis under "*Cross Functional Revenue Growth*" section.

That section was later renamed to "*Business Corridors*" starting from April 2014 EXCO meeting.

A.2.14. *Service Quality Committee* (SQC) HSBC Indonesia

Background & Objectives

In line with the continuously improving customer need and expectation in banking services, HSBC operates in an extremely competitive market with strong local service providers and market leading foreign banks in consumer banking business. The condition has become more challenging as local competitors have a very similar product set (given regulatory restrictions) so establishment of a business strategy focusing on service excellence is a non negotiable key driver.

Pada awal 2012, HSBC Indonesia menetapkan untuk berubah dari Bank yang baik menjadi Bank yang besar dan kita perlu menjadi Bank yang terbaik di kelasnya dan *Service Quality* (SQ) merupakan salah satu prioritas strategi utama kami.

Cakupan

- Unit bisnis : Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Risk, Compliance dan Legal dan HSBC Technology and Services (HTS)
- Kategori : Perbaikan Kualitas Layanan

Manfaat

Program ini mengelola tingkat kualitas dari interaksi nasabah, kehandalan operasional perbankan dan efektivitas proses untuk memastikan tingkat kepuasan nasabah yang diinginkan dalam mencapai tujuan akhir dari rekomendasi dan loyalitas nasabah. Hal ini akan mengarah kepada peningkatan akuisisi dan penjualan silang/*cross sell*, mengurangi kehilangan nasabah dan efisiensi proses. Implementasi dari program ini akan tercermin dalam peningkatan metrik tertentu yang akan dibentuk dalam tahap pengimplementasian proyek.

Implementasi

Implementasi dari program ini akan disampaikan dalam tiga aliran pekerjaan utama:

- Pengukuran dan pemantauan layanan (metriks)
- Proses perbaikan untuk semua proses utama (akan diprioritaskan)
- Menciptakan Budaya Layanan, termasuk program pelatihan karyawan dan keterlibatan nasabah

Keanggotaan

Penanggung jawab : *Country Manager & Chief Executive*

Anggota :

- *Head of Operations*
- *Head of RBWM*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Program Manager*

Undangan :

- *SVP Communications*
- *Head of Security & Fraud Risk*
- *Operational Risk & Internal Control*
- *Head of Consumer Credit Risk*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*

Rapat

Rapat bulanan *Steering Committee* akan memonitor perkembangan atas rencana awal dan

HSBC Indonesia has set out in the beginning of 2012 that in order to transform us from good to great, we need to be best-in-class in our target segments and SQ is one of our key strategic priorities.

Scope

- Business Units : Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Risk, Compliance dan Legal dan HSBC Technology and Services (HTS)
- Category : Service Quality Improvement

Benefits

This program will manage the quality level of customer interactions, banking operation reliability and channel effectiveness to ensure the desired customer satisfaction level towards the ultimate goal of customer recommendation and loyalty. It will lead to increase in acquisition and cross sell, reduced customer attrition and process efficiency. The implementation of the program is to be reflected in the improvement of specific metrics that will be established in deployment stage of the project.

Implementation

The implementation of the program will be delivered in three main works-streams:

- Service measurement (metrics) and monitoring
- Process improvement for all major processes (will be prioritized)
- Creating a Service Culture, including staff training program and customer engagement

Membership

Program Sponsor : *Country Manager & Chief Executive*

Members :

- *Head of Operations*
- *Head of RBWM*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Program Manager*

By invitation :

- *SVP Communications*
- *Head of Security & Fraud Risk*
- *Operational Risk & Internal Control*
- *Head of Consumer Credit Risk*
- *Head of Corporate Banking*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*

Meetings

Monthly *Steering Committee* meeting will monitor progress against the baseline plan, and resolve

menyelesaikan permasalahan utama.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 11 kali rapat yaitu pada 24 Jan 2014, 4 Maret 2014, 21 Maret 2014, 23 April 2014, 20 Mei 2014, 20 Juni 2014, 23 Juli 2014, 22 Agustus 2014, 24 September 2014, 24 Oktober 2014 dan 21 November 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas). Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Laporan reguler

Hasil rapat akan dikirimkan dan dilaporkan kepada seluruh anggota tim program mengacu pada format yang telah disepakati.

A.2.15. Wealth Management Oversight Committee (WMOC) HSBC Indonesia

Tujuan :

Tujuan dibentuknya WMOC adalah:

- Menjunjung standar tertinggi dan integritas reputasi Grup.
- Mereview dan menyetujui / menolak semua produk Wealth untuk didistribusikan melalui saluran RBWM sebelum dieskalasi kepada *the Global Wealth Product Committee* atau RMC HSBC Indonesia.
- Memastikan produk *Wealth* yang didistribusikan melalui RBWM dikembangkan, diproduksi, didistribusikan dan dilayani dengan cara yang menjamin secara konsisten hasil yang adil dan tepat bagi nasabah.
- Memantau pelaksanaan penjualan produk ini dan kinerja produk secara berkelanjutan dan melalui review rutin berbasis risiko sesuai FIM terkait Tata Kelola Produk *Wealth*.
- Secara proaktif mengidentifikasi isu-isu yang akan datang dan risiko yang muncul dengan melakukan tindakan mitigasi yang tepat.
- Mengawasi pelaksanaan standar dan kebijakan baru dan diperbarui yang disepakati oleh GWMOG
- Memantau kepatuhan berkelanjutan dengan standar dan kebijakan yang ditetapkan oleh WMOCs global.
- Memberikan pengawasan dan arahan pelaksanaan kepada forum terkait Kerangka Kerja Risiko produk Wealth Management.
- Mendukung penyelesaian Audit dan *review*

key issues.

During 2014, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 24, 2014, March 4, 2014, March 21, 2014, April 23, 2014, May 20, 2014, June 20, 2014, July 23, 2014, August 22, 2014, September 24, 2014, October 24, 2014 and November 21, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Regular Reporting

The meeting result will be shared and reported to all program team members referring to the agreed format. Snapshot will also be included in EXCO Pack as a standing item.

A.2.15. Wealth Management Oversight Committee (WMOC) HSBC Indonesia

Purpose

The objectives of the Country WMOC are:

- Uphold the highest standards and reputational integrity of the Group.
- Review and approve/reject all Wealth products for distribution through RBWM channels prior to escalation to the Global Wealth Product Committee or the Country RMC.
- Ensure that Wealth products distributed through RBWM are developed, sourced manufactured, distributed and serviced in a way that ensures consistently fair and appropriate outcomes for customers.
- Monitor the execution of these product sales and product performance on an ongoing basis and through regular risk-based reviews as per the Wealth Product Governance FIM.
- Proactively identify upcoming issues and emerging risks taking the appropriate mitigating actions.
- Oversee the implementation of new and updated standards and policies as agreed by the GWMOG
- Monitor ongoing adherence to the defined standards and policies set by the Global WMOCs.
- Provide the forum to drive deployment and oversight of the Country Wealth Management Risk Framework.
- Support the completion of Audits and 2LoD

Tematik *second line of defences* dan memastikan bahwa setiap temuan yang dihasilkan diselesaikan dalam rentang waktu yang disepakati.

Keanggotaan dan Undangan

Ketua : Head of RBWM

Perwakilan dari Unit Bisnis (*Head or equivalent*)

- *Wealth Development*
- *Business Performance*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*

Manufacturers

(Where there is a country presence)

- GB&M - *Head of Global Markets*
- AMG – CEO
- INS- CEO

Lini Pertahanan Kedua / *2nd Line of Defence*

- *International CRO*
- *ASP Risk Management*
- Head of Finance
- Head of ORM
- Head of RC & FCC
- Head of FCC
- Head of Risk
- Head of Wealth Risk - Heads of CCR
- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative)

- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative)

Undangan Tetap :

Lini Pertahanan Kedua/ *2nd Line of Defence*

- Head of Legal
- SVP Tax - Finance Department

Lini Pertahanan Ketiga/ *3rd Line of Defence*

- Head of Internal Audit IMO

Rapat

Rapat diselenggarakan paling kurang satu kali dalam sebulan. Rapat tambahan dapat diselenggarakan atas kebijakan dari ketua komite.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 29 Jan 2014, 13 February 2014, 14 Maret 2014, 22 April 2014, 21 Mei 2014, 25 Juni 2014, 23 Juli 2014, 27 Agustus 2014, 24 September 2014, 20 Oktober 2014, 17 November 2014 dan 9 Desember 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam

Thematic Reviews and ensure that any resulting findings are closed to agreed timescales.

Membership and Invitees

Chair : IMO Head of RBWM

Business Representatives (Head or equivalent)

- Wealth Development
- Business Performance
- Customer Value Management
- Sales and Distribution

Manufacturers

(Where there is a country presence)

- GB&M - Head of Global Markets
- AMG – CEO
- INS- CEO

2nd Line of Defence

- *International CRO*
- *ASP Risk Management*
- Head of Finance
- Head of ORM
- Head of RC & FCC
- Head of FCC
- Head of Risk
- Head of Wealth Risk - Heads of CCR
- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative)
- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative)

Standing Invitees :

2nd Line of Defence

- Head of Legal
- SVP Tax – Finance Department

3rd Line of Defence

- Head of Internal Audit IMO

Meetings

Meetings shall be held at least monthly. Additional meetings may be convened at the discretion of the chair.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 29, 2014, February 13, 2014, March 14, 2014, April 22, 2014, May 21, 2014, June 25, 2014, July 23, 2014, August 27, 2014, September 24, 2014, October 20, 2014 and November 17, 2014 and December 9, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the

risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Kuorum akan dicapai dengan kehadiran enam anggota Komite dimana salah satunya harus merupakan Ketua komite atau apabila Ketua komite berhalangan, Wakil Ketua komite yang telah ditunjuk; dan dua peserta rapat dari departemen *Risk* dan *Compliance*.

Eskalasi

HSBC Indonesia harus mengikuti prosedur eskalasi sesuai dengan FIM tentang Petunjuk Eskalasi. Keputusan yang belum terselesaikan pada rapat WMOC di Indonesia harus dieskalasi ke WMOC Regional untuk diselesaikan. Semua keputusan yang dihasilkan oleh WMOC Indonesia harus dilaporkan ke WMOC Regional dan RMC RBWM sebagai dokumen.

Agenda Rapat

Materi agenda rapat diharapkan sudah disampaikan ke Sekertatis 2 (dua) minggu sebelum rapat dimulai. Agenda dan kertas kerja akan dikirimkan ke semua anggota paling lambat 3 (tiga) hari kerja sebelum rapat dimulai.

Agenda rapat mencakup :

- Risalah rapat terakhir dan pengkinian informasi atas pelaksanaan terhadap rencana tindak lanjut;
- Review Produk termasuk produk spesifik yang dieskalasi untuk mendapatkan persetujuan;
- Pengkinian informasi atas penjualan produk dan hasil penjualannya;
- Pengkinian informasi tentang permasalahan yang terkait dengan kebijakan implementasi;
- Pengkinian informasi tentang risiko termasuk kepatuhan terhadap *risk appetite statement*;
- Pengkinian informasi tentang kualitas penjualan WEM.

Risalah Rapat

Sekretaris akan mempersiapkan risalah rapat setiap selesai rapat dan ringkasan rencana tindakan yang harus ditindak lanjuti untuk disampaikan kepada anggota Komite dan peserta yang diundang rapat untuk direview dalam 1 (satu) minggu setelah tanggal rapat.

minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

Quorum will be achieved by the attendance of six members of the Committee, one of whom must be either the Chair or, in his/her absence, the designated Deputy Chair; and any two Risk and Compliance attendees.

Escalation

Country should follow the escalation procedure as per FIM regarding Escalation Guidelines. Unresolved decisions at the country WMOC must be escalated to the Regional WMOC for resolution. All decisions made by the local WMOC must be reported to the Regional WMOC and RBWM RMC for noting.

Meeting Agenda

Agenda items are advised to the Secretary 2 (two) weeks before each meeting. The agenda and working papers will be delivered at least 3 (three) working days before the meeting.

The following meeting agenda should be adopted:

- Last Meeting Minutes and Action Update;
- Product review including specific products escalated for approval;
- Update on Product Sales and Product Performance;
- Update of issues with policy implementation / adherence;
- Risks update including adherence with risk appetite statement;
- Updates on WEM Sales Quality

Minutes of Meeting

The Secretary will prepare the minutes of each meeting and a summary of action points for review to be cascaded to Committee members and attending guests within 1 (one) week post meeting.

Tujuan

Tujuan pembentukan RBWM-PCF adalah :

- Untuk memastikan *pricing* adalah wajar dan transparan dan didisain untuk meningkatkan hubungan dengan nasabah dan untuk memastikan produk menguntungkan dan dapat bersaing di pangsa pasar perbankan.
- Mereview dan menyetujui atau menolak semua usulan pricing untuk produk RBWM.
- Memastikan kepatuhan terhadap Prinsip Keadilan Nasabah / *Customer Fairness Principle*.

Tata Kelola

Proses perubahan pricing terutama diatur sebagai berikut :

- *Price Change Forum* secara bulanan harus mengembangkan strategi dan menetapkan pricing untuk kepentingan nasabah. Semua perubahan bunga dan *fee* dan insentif produk (contoh *cashback*) termasuk di dalamnya.
- Selain perwakilan dan tim produk dan marketing, tim *Finance* dan *Risk* juga harus dilibatkan untuk memberikan input/ masukan atas asumsi dan tata cara *pricing* secara keseluruhan. Apabila dibutuhkan, masukan dari departemen Hukum dan Kepatuhan terkait struktur pricing harus didapatkan.
- Penetapan pricing akan tergantung pada hal – hal berikut ini :
 - Kinerja saat ini dibandingkan dengan target (RAR, kontribusi, RoRWA dan lain – lain)
 - Persaingan dan peraturan
 - Memperlakukan nasabah secara adil
 - Biaya modal dan biaya dana/ *cost of fund* dan *risk appetite*
 - Hasil dari analisa model profitabilitas khusus yang paling terkini
- Mereview *pricing* sesuai kebutuhan, contoh pada saat *pricing* lebih rendah dari *cost of fund*
- Komite akan memberikan kewenangan kepada pemilik produk atau *Head of Department* untuk memberikan persetujuan atas *pricing* sesuai dengan petunjuk yang telah disetujui oleh komite.

Anggota

Ketua : *Head of RBWM*

Perwakilan unit bisnis (Head atau setingkatnya)

- *Business Performance Management*
- *Wealth Development*

Purpose

The objectives of the IMO RBWM-PCF are:

- To ensure pricing is fair and transparent and is designed to deepen customer relationships and to ensure products are profitable and can compete in the market.
- Review and approve/reject all pricing proposal for RBWM products.
- Ensuring adherence to group Customer Fairness Principle

Governance

The price change process is mainly governed as follows :

- The monthly price change forum should develop pricing strategy and set prices for customer campaigns. All interest and fee changes and product cash incentives (e.g. cashback) are in-scope.
- Other than representation from Product and Marketing teams, Finance and Risk shall also be involved to provide key inputs on assumptions and have overall governorship of the pricing. Input from LGA and CMP on pricing structures shall be obtained on need basis.
- Price setting will depend on the following:
 - Current performance against targets (RAR, contribution, RoRWA etc.)
 - Competition or regulations
 - Treating Customers Fairly
 - Cost of capital or Cost of funds and risk appetite
 - Result from most recent vintage profitability model analysis
- Review of pricing as appropriate e.g. when pricing is below cost of funds
- Committee will provide delegated authority to the product owners or Head of Departments to approve pricing within guidelines approved by this committee.

Members

Chair : IMO Head of RBWM

Business Representatives (Head or equivalent)

- Business Performance Management

- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*
- *Finance*
- *Consumer Credit Risk*

Perwakilan dari departemen Hukum dan Kepatuhan

- Departemen Kepatuhan
- Departemen Hukum

Sekretaris Komite

- Perwakilan dari divisi *Wealth Development*
- Perwakilan dari divisi *Customer Value Management*
- Perwakilan dari *Business Process Management*

Anggota komite dapat memilih pengganti atau delegasinya dengan mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari Ketua dan pernyataan bahwa pengganti atau delegasinya akan memiliki tanggung jawab untuk memutuskan sebagai anggota komite namun dengan akuntabilitas yang sama dengan nama yang tercantum pada daftar anggota diatas.

Rapat

Rapat harus diselenggarakan minimum secara triwulanan.

Kuorum dapat dicapai dengan kehadiran 4 (empat) anggota komite

- Salah satunya harus Ketua atau apabila berhalangan, Wakil Ketua yang ditunjuk, dan
- Dibutuhkan perwakilan dari divisi *Wealth Management* dan *Customer Value Management/ CVM*

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 4 kali rapat yaitu pada 21 Maret 2014, 30 Juni 2014, 29 September 2014 dan 12 Desember 2014.

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaanya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Tanggung Jawab

RBWM PCF bertanggung jawab untuk mengawasi dan memutuskan hal – hal berikut di bawah ini :

- Strategi *pricing*
- Penetapan *pricing* untuk nasabah dan promosi
- Review perubahan *pricing* termasuk perubahan semua bunga dan *fee*, insentif uang tunai untuk produk / layanan.

- *Wealth Development*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*
- *Finance*
- *IMO CCR*

Legal and Compliance Representatives

- *IMO Compliance*
- *IMO Legal*

Committee Secretary

- Representative from *IMO Wealth Development*
- Representative from *IMO CVM*
- Representative from *IMO BPM*

Committee members may nominate alternates or delegates with the prior approval of the Chair and the acknowledgment that the alternate or delegate will have responsibility for decision making as a member of the committee, but the accountability remains with the original Member listed above.

Meetings

Meetings shall be held at least quarterly.

Quorum will be achieved by the attendance of four members of the Committee

- One of whom must be either the Chair or, in his/her absence, the designated Deputy Chair; and
- Representative from *Wealth Development* and *CVM* are required.

During 2014, a meeting has been held 4 (four) times i.e. on March 21, 2014, June 30, 2014, September 29, 2014 and December 12, 2014.

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Responsibilities

The *IMO RBWM - PCF* is responsible to monitor and decide the following:

- Price strategy
- Price setting for customers & campaigns
- Price change review includes all interest & fee changes, cash incentives for products / services.

Agenda Rapat

Agenda rapat berikut ini harus diterapkan :

- Membahas risalah rapat sebelumnya dan update tindakan yang telah dilakukan
- Review *pricing* termasuk produk khusus yang akan diajukan untuk mendapatkan persetujuan
- Update terkait masalah yang berhubungan dengan implementasi / kepatuhan atas *pricing*
- Update terkait risiko/ risk termasuk kepatuhan terhadap *risk appetite statement*

Kerangka Kerja Persetujuan *Pricing* (Kewenangan Pendelegasian)

Kerangka kerja didisain untuk memastikan tujuan bisnis tercapai tanpa adanya risiko dari kurangnya kontrol. Mengingat persaingan retail banking di HSBC Indonesia, RBWM harus meyakinkan strategi *pricing* harus memiliki daya saing dan mudah beradaptasi terhadap perubahan di industri perbankan.

Secara tahunan, persetujuan khusus diberikan kepada *Head of RBWM* bersama dengan *Head of WEM* dan *Head of CVM* untuk memodifikasi *pricing* apabila lebih rendah dari batas ambang/ *threshold* tertentu yang telah disetujui oleh *Price Change Forum*

Umum

Secara formal, RBWM PCF akan mereview kerangka acuan / term of reference setidaknya setiap tahun dan mengusulan perubahan apabila diperlukan.

Selain pada kondisi luar biasa, pemberitahuan rapat setidaknya harus disampaikan 3 (tiga) hari sebelum rapat RBWM PCF dimulai. Pemberitahuan rapat tersebut disampaikan oleh sekretaris. Agenda rapat dan kertas kerja rapat akan disampaikan setidaknya satu hari sebelum rapat dimulai.

Konsep risalah rapat disampaikan kepada anggota komite untuk direview dan salinan risalah rapat tersebut diedarkan kepada anggota komite. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

A.2.17. Valuation Committee

Tujuan

Valuation Committee menyelenggarakan rapat secara bulanan dan harus, apabila memungkinkan, terutama perwakilan senior dari divisi Front Office, Product Control & Market Risk (Treasury Finance). Valuation Committee minimum memiliki tanggung

Meeting Agenda

The following meeting agenda should be adopted:

- Last Meeting Minutes and Action Update
- Price review including specific products escalated for approval
- Update of issues with pricing implementation / adherence
- Risks update including adherence with risk appetite statement

IMO Pricing Approval Framework (Delegated Authority)

The framework was designed to ensure the business objective was met without compromising the risk arising from lack of control. Given the competitive landscape of retail banking in IMO, RBWM had to ensure the pricing strategy were competitive and easily adapt to the changes in the industry.

Special approval were given to Head of RBWM together with Head of WEM and Head of CVM to modify the price should it fall within certain threshold that had been agreed by the Price Change forum on annual basis

General

The IMO RBWM - PCF will formally review its terms of reference at least annually, and propose any changes, if required.

Except under exceptional circumstances at least three days notice will be given of a meeting of the IMO RBWM - PCF. Such notice will be given by the Secretary. The agenda and working papers will be delivered at least one day before the meeting.

Draft minutes are provided to the committee members for review/comment and copies of minutes are circulated to Committee members. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

A.2.17. Valuation Committee

Purpose

IMO Valuation Committees meets monthly, and should, where possible, feature senior representation from Front Office, Product Control & Market Risk (Treasury Finance). As a minimum, Valuation Committees should have the

jawab sebagai berikut :

- Mereview hasil process IPV akhir bulan
- Mereview penilaian dan posisi yang tidak diuji coba
- Memberikan persetujuan atas toleransi untuk investigasi perbedaan IPV
- Mereview and memonitor integritas dan keabsahan atas sumber data pasar utama yang digunakan pada proses IPV
- Mereview pengecualian yang diusulkan terhadap prosedur IPV
- Memberikan persetujuan atas perubahan parameter model

- Mereview semua metodologi penyesuaian fair value dan angkanya dengan fokus utama pada penyesuaian yang tidak menentu

- Memperhatikan dan menilai masalah valuation – setiap masalah valuation yang subyektif dengan dampak potensial melebihi USD 1 juta harus dibahas di rapat
- Mereview perselisihan jaminan/ collateral yang melebihi USD 10 juta yang terjadi selama lebih dari 5 (lima) hari kerja (tanpa memperhatikan apakah telah selesai pada tanggal rapat valuation committee dan mempertimbangkan atas tambahan CRA untuk setiap perselisihan yang masih berjalan pada akhir bulan
- Memperhatikan setiap potensi masalah kinerja model untuk diinvestigasi lebih lanjut
- Mereview analisa yang tidak menentu secara triwulanan

Valuation Committee harus didokumentasikan. Risalah rapat harus disampaikan kepada Product Control Regional Oversight function (ASP HTR - Htr Returns ASP/HTR ASP/HBAP/HSBC). Valuation Committee akan mengikuti petunjuk sebagaimana tercantum dalam Market FIM bagian B.61.10.2.

Anggota Komite

- *SVP GM Product Control (Ketua)*
- *VP GM Product Control (Sekertaris)*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *SVP Rates Trading*
- *SVP & Head of FX Trading*
- *SVP Balance Sheet Management*

Delegasi dari anggota diatas dapat menghadiri rapat dan juga dapat berasal dari lini bisnis tertentu seperti Treasury dan Treasury Finance seperti yang dipersyaratkan.

Risalah Rapat

Risalah rapat akan diterbitkan dalam seminggu dari setiap rapat dan disampaikan ke anggota komite.

Risalah rapat komite akan memberikan kewenangan

following responsibilities;

- review of the results of the month-end IPV process
- review of untested positions and assessment of the marks adopted
- approval of tolerances for the investigation of IPV variances
- review and monitor the integrity and reliability of key market data sources used in the IPV process
- review any proposed exceptions to IPV procedures
- approval of changes to model parameters

- review of all fair value adjustment methodologies and amounts, with particular focus on uncertainty adjustments
- highlight and assess valuation issues - any subjective valuation issue with a potential impact in excess of USD 1m should be considered in meetings

- review of all collateral disputes in excess of USD 10m that have persisted in excess of 5 business days (regardless of whether resolved at the Valuation Committee meeting date) and consideration of additional CRA for any such disputes still outstanding at the month end date
- highlight any potential model performance issues for further investigation
- review quarterly uncertainty analysis

Valuation Committees must be minuted. IMO's VC minutes should be submitted to the relevant Product Control Regional Oversight function (ASP HTR - Htr Returns ASP/HTR ASP/HBAP/HSBC). The Valuation Committee will follow the guidelines as per Market FIM section B.61.10.2.

Committee Members

- SVP GM Product Control (Chairperson)
- VP GM Product Control (Secretary)
- SVP & Head of Global Markets
- SVP Rates Trading
- SVP & Head of FX Trading
- SVP Balance Sheet Management

Delegates of the above members may attend meetings and may also come from specific business lines such as Treasury and Treasury Finance as required.

Minutes:

Minutes will be produced within a week of each meeting and distributed to members.

The Minutes of Committee will provide the

dan keputusan yang diperlukan yang akan disetujui oleh anggota mayoritas yang menghadiri rapat.

Merupakan tanggung jawab dari anggota untuk memastikan bahwa keputusan diimplementasikan dalam masing – masing area otoritasnya.

Rapat

Rapat akan diselenggarakan secara bulanan.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 11 kali rapat yaitu pada 30 Jan 2014, 27 February 2014, 28 Maret 2014, 30 April 2014, 2 Juni 2014, 30 Juni 2014, 23 Juli 2014, 29 Agustus 2014, 30 September 2014, 4 November 2014 dan 28 November 2014. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan peran dan fungsi komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua komite (atau pengganti yang dipilih) dan 2 (two) anggota komite penuh akan dinyatakan sebagai kuorum.

Laporan:

Sekretaris akan membuat salinan risalah rapat setelah selesai rapat untuk disampaikan kepada ASP HTR.

Setiap terdapat permasalahan terkait valuation dengan potensi dampak melebihi dari USD 1 juta akan dilaporkan ke Head of Finance.

A.2.18. Business Control Committee (BCC)

Tujuan

- Untuk mengelola risiko operasional selalu dalam appetite, menjalani atau sebaliknya mengeskalisasi masalah dan eksposur risiko.
- Untuk mengkoordinir, mengkomunikasikan dan memberikan manajemen 'front to bank' secara efektif dan menunjang untuk semua lini bisnis Global Markets.
- Untuk memastikan pemahaman kolektif dan manajemen operasional risk di seluruh lingkungan bisnis.

requisite authority and decisions will be agreed by a simple majority of members attending the meeting.

It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

Meetings:

Meetings will be held monthly.

During 2014, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 30, 2014, February 27, 2014, March 28, 2014, April 30, 2014, June 2, 2014, June 30, 2014, July 23, 2014, August 29, 2014, September 30, 2014, November 4, 2014 and November 28, 2014. Discussion topics and its realisation were in accordance with the role and function of this committee (as described above).

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum:

The Chairperson (or his/her nominated substitute) and two full members of the Committee will constitute a quorum.

Reporting:

The Secretary will copy the minutes to ASP HTR after each meeting.

Any valuation issue with a potential impact in excess of USD 1m is to be reported to Head of Finance.

A.2.18. Business Control Committee (BCC)

Purpose

- To manage operational risk within appetite, address or otherwise escalate issues and risk exposure.
- To coordinate, communicate and provide effective 'front to back' management and support for all Global Markets' lines of business.
- To ensure a collective understanding and management of the operational risks across the business environment.

Frekuensi Rapat

Rapat diselenggarakan secara bulanan

Anggota Komite

- SVP & Head of Global Markets (Ketua)
- Markets COO (Alternatif)
- Head of BSM, atau delegasinya
- Head of Rates Trading, atau delegasinya
- Head of FX Trading, atau delegasinya
- Head of Corporate Sales, atau delegasinya
- Head of Institutional Sales, atau delegasinya
- Regional BRCM (Tim Regional)
- Regional Op Risk (Tim Regional)
- Regional TCF (Tim Regional)
- Perwakilan Senior dari *Control and Support Functions* berikut :
 - Product Control
 - GM Operations
 - GM – IT
 - Kepatuhan
 - GM – Credit Risk
 - Operational Risk

Peserta Non- anggota

Peserta non-anggota dapat diminta untuk hadir setiap saat, apabila diperlukan.

Kuorum

Rapat BCC dapat dilaksanakan tergantung pada kehadiran atas perwakilan minimum untuk membentuk kuorum, baik Ketua atau pengganti harus hadir. Apabila tidak memenuhi, rapat kemungkinan akan dibatalkan atau dijadwal ulang. Minimum kehadiran adalah 2 (dua) perwakilan Front Office, 1 (satu) Market Operations, 1 (satu) Product Control dan 1 (satu) perwakilan tim regional.

Selama tahun 2014, telah diselenggarakan 12 kali rapat yaitu pada 29 Jan 2014, 27 February 2014, 27 Maret 2014, 24 April 2014, 28 Mei 2014, 25 Juni 2014, 23 Juli 2014, 27 Agustus 2014, 29 September 2014, 27 Oktober, 20 November 2014 dan 16 Desember 2014.

Selama tahun 2014, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Prosedur

Semua permasalahan yang dibahas secara resmi akan didokumentasikan dan perkembangan atas akuntabilitas/ tindakan terkait akan dimonitor oleh forum.

Frequency of Meetings

Monthly

Committee Members

- SVP & Head of Global Markets (Chair)
- Markets COO (Alternate Chair)
- Head of BSM, or delegate
- Head of Rates Trading, or delegate
- Head of FX Trading, or delegate
- Head of Corporate Sales, or delegate
- Head of Institutional Sales, or delegate
- Regional BRCM (Regional Team)
- Regional Op Risk (Regional Team)
- Regional TCF (Regional Team)
- Senior representative from the following GM related Control and Support Functions:
 - Product Control
 - GM Operations
 - GM – IT
 - Compliance
 - GM – Credit Risk
 - Operational Risk

Non-member Attendees

Non-member attendees may be requested to attend from time to time, as needed.

Quorum

The BCC meeting can proceed subject to attendance of minimum representatives to form the quorum, of which either the chair person or the alternate chair person must be present. Failing which, the meeting will either be cancelled or rescheduled. Minimum attendance is 2 (two) Front Office representatives, 1 (one) Market Ops, 1 (one) Product Control & 1 (one) Regional Team representatives.

During 2014, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 29, 2014, February 27, 2014, March 27, 2014, April 24, 2014, May 28, 2014, June 25, 2014, July 23, 2014, August 27, 2014, September 29, 2014, November 20, 2014 and December 16, 2014.

During 2014, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Procedure

All issues raised will be formally minuted, and progress on related actions/accountabilities will be monitored by the forum.

Risalah Rapat

Salinan risalah rapat diedarkan kepada anggota komite dan peserta yang hadir dalam rapat oleh sekretaris yang ditunjuk.

Obyektif

- Untuk mengelola risiko operasional dalam risk appetite yang disetujui; mengidentifikasi, memonitor dan memastikan resolusi atas semua risiko yang terjadi dan bersifat material yang mempengaruhi bisnis. Memastikan eskalasi masalah risiko operasional yang signifikan kepada komite pengendalian internal dan risiko baik di Indonesia maupun regional.
- Untuk mengkomunikasikan antara unit bisnis dan fungsi pendukung utama dan memberitahukan pesan tata kelola utama.
- Untuk mengawasi evaluasi formal terhadap pengendalian insiden dan pengecualiannya termasuk juga jejak dan pemecahan atas masalah control yang sedang berjalan.
- Untuk memberikan pandangan 'front to back' yang benar dan konsisten terhadap bisnis.
- Semua BCC harus dikelola dan didorong oleh lini bisnis yang bertanggung jawab untuk memimpin komite dengan dukungan tim risiko operasional

Agenda Rapat

Setiap rapat akan mengikuti agenda di bawah tergantung pada perubahan penting yang ditentukan oleh Ketua BCC :

- Mereview risalah rapat dan tindakan sebelumnya
- Mereview dan memberikan konfirmasi atas Front to Back Residual Risk Heatmap
- Inisiatif baru; Due diligence produk
- Update terkait audit
- Penilaian Kontrol dan Risiko dan Risiko yang terjadi
- Status dari tindakan atas perbaikan kontrol yang dibutuhkan
- Update dari rapat risiko operasional regional

- Insiden risiko operasional
- Eskalasi dari Fungsi Support utama
- Eskalasi dari RMC Indonesia dan atau Komite Risiko Operasional Regional

- Setiap bisnis lainnya

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Minutes

Copies of minutes are circulated to Committee members and attendees by the designated Secretary.

Objectives

- To manage operational risks within agreed risk appetite; identify, monitor and ensure resolution of all material and emerging risks affecting the business. Ensuring escalation of significant operational risk issues to the appropriate Indonesia and Regional Risk and Internal Control Committees.
- To enable communication between the business and key support functions, and for dissemination of key governance messages.
- To oversee a formal evaluation of control incidents and exceptions, as well as the tracking and resolution of on-going control issues
- To provide a true and consistent 'front to back' view of the business
- All BCCs must be managed and driven by the line of business responsible for chairing the committee with support from the Operational Risk team

Proceedings

Each meeting will be subject to the following agenda, subject to necessary changes as determined by BCC Chair:

- Review of Previous Minutes and Actions
- Review and confirmation of Front-to-Back Residual Risk Heatmap
- New Initiatives; Product Due Diligence
- Audit Update
- Risk and Control Assessment & Emerging Risk
- Status of Actions on Controls Requiring Improvement
- Updates from Regional Ops Risk Meetings
- Operational Risk Incidents
- Escalations from Key Support Functions
- Escalations to Regional Operational Risk Committee and/or Indonesia RMC

- Any Other Business

Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

Kebijakan Eskalasi

Semua risiko yang signifikan (contoh red items pada Heatmaps, masalah yang belum selesai dalam jangka waktu lama/ stale amber items, masalah risiko yang terjadi yang belum selesai, eksposur diluar risk appetite) yang diangkat di BCC harus dieskalasi kepada Rapat Manajemen Risiko Operasional Regional dan juga komite yang lebih tinggi dari BCC seperti RMC.

Hal yang diagendakan harus dimasukkan pada semua BCC dimana Ketua harus setuju masalah tersebut yang perlu untuk dieskalasi. Masalah ini kemudian harus dieskalasi secara tepat oleh unit fungsional terkait atas masalah terkait.

Dokumentasi Pendukung

Laporan pendukung dibutuhkan untuk setiap poin agenda utama. Penilaian Kontrol dan Risiko Bisnis adalah salah satunya juga metrik yang akurat dan tepat waktu yang diberikan oleh fungsi kontrol dan pendukung yang mengukur efektifitas control utama. Dokumentasi pendukung lainnya harus termasuk risalah rapat dari rapat sebelumnya dan masalah yang masih berjalan dan daftar tindakan dan juga termasuk ringkasan keuangan dan daftar inisiatif utama (saat ini atau yang akan datang). Materi pendukung harus diedarkan minimum 24 jam sebelumnya

A.2.19. Incentive Committee

Cakupan

Incentive Committee HSBC Indonesia harus mereview skema insentif untuk seluruh HSBC Indonesia.

Contoh skema insentif termasuk :

- Skema insentif utama (seperti GWIP, No-GWIP, RBIF, GCIF)
- Skema Pengakuan RBWM, CMB, Global Function/ HTS

Obyektif

Tujuan dari komite ini adalah untuk mereview dan menyetujui skema insentif termasuk perubahannya dan semua skema baru sejalan dengan tujuan dan obyektif perusahaan dan membuat rekomendasi untuk bisnis terkait mekanisme skema, pendanaan, struktur pembayaran, kepatuhan dan kontrol risiko apabila dianggap sesuai oleh Komite.

Keanggotaan Komite

- Perwakilan Human Resources (Ketua)
- Perwakilan Bisnis
- Perwakilan Finance

Escalation Policy

All 'significant risk items' (e.g. red items on Heatmaps, long term unresolved/ stale amber items, unresolved emerging risk issues, exposures outside of risk appetite) raised at the BCC must be escalated to the Regional Operational Risk Management Meeting as well as other relevant higher BCC or local governance committees (eg. RMC).

An agenda item must be included at all BCCs against which the Chair must agree those issues which require escalation. These issues should then be appropriately escalated by the relevant function to which the issue relates.

Supporting Documentation

A supporting pack is required for each of the main agenda points. The Business's Risk and Control Assessment must be an insert as well as timely and accurate metrics provided by support and control functions that measure the effectiveness of the key controls. Other supporting documentation should include minutes from the prior meeting and a running issue and action log, and may also include summary financials and a list of key initiatives (both current and impending). Supporting materials must be circulated at minimum 24 hours in advance.

A.2.19. Incentive Committee

Scope

The Local Incentive Committee shall review incentive schemes for all IMO.

Examples of incentive schemes include:

- Core incentive scheme (i.e. GWIP, Non-GWIP, RBIF, GCIF)
- RBWM, CMB, Global Function/HTS Recognitions schemes

Objective

The purpose of the Committee is to review and approve incentive schemes, including amendments and all new schemes, with reference to corporate goals and objectives and to make recommendations to business with respect to scheme mechanics, funding, pay structure, risk control and compliance, as the Committee may consider appropriate

Committee constituency:

- Human Resources delegates (Chair)
- Business delegates
- Finance delegates

- Perwakilan Hukum dan Kepatuhan
- Perwakilan Risiko

Divisi Performance and Reward HRD akan memimpin komite dan mengkoordinir persetujuan skema insentif. Apabila diperlukan, Tim Performance and Reward akan menyampaikan rekomendasi komite untuk mendapatkan persetujuan dari regional.

Rapat dan Kuorum

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi yang disesuaikan apabila diperlukan. Kuorum rapat komite harus 2 (dua), dimana salah satunya harus Ketua Komite, kecuali berhalangan hadir karena keadaan tidak terduga.

Selama tahun 2014, Incentive Committee tidak menyelenggarakan rapat karena belum terdapat skema insentif yang harus diberikan persetujuan.

Risk Appetite

Risk Appetite HSBC Grup, HBAP Regional dan HSBC Indonesia atau grup nasabah harus digunakan dan dipertimbangkan pada saat mereview dan memberikan persetujuan untuk semua skema insentif, termasuk semua skema baru dan perubahannya atas skema yang telah ada. Dalam hal ini harus mencakup rekomendasi terkait dengan mekanisme skema, pendanaan, struktur penggajian, kepatuhan dan pengendalian risiko sesuai dengan pertimbangan komite.

Tanggung Jawab Komite

Komite harus mereview kerang acuannya/ Term of Reference setiap tahun, mengevaluasi efektifitasnya dan merekomendasikan setiap perubahan penting kepada Head of Performance and Reward. Tanpa membatasi obyektif Komite secara umum, Komite harus memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

Human Resources

- **Performance & Reward**
 - Mendukung pengembangan dan review proposal insentif dengan terlibat secara aktif dalam rancangan skema
 - Menilai dan memahami dampak skema pendanaan atas variable pay
 - Memastikan bahwa skema telah mematuhi tata kelola reward dan mengikuti Strategi Reward Grup bahwa setiap formula penggajian adil, masuk akal, memadai dan tidak berlebihan.
 - Memastikan bahwa skema bersifat komersial dan secara finansial menguntungkan
 - Menilai tingkat risiko reputasi
- **HR Generalist**
 - Mengelola komunikasi dengan perwakilan karyawan apabila diperlukan

- Legal and Compliance delegates
- Risk delegates

Performance and Reward will chair the Committee and coordinate the approval of incentive schemes. Should required Performance and Reward team will send the Committee recommendation for Regional approvals

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency as it may consider appropriate. The quorum for meetings of the Committee shall be two, one of whom should be the Committee Chairman, unless he / she are unable to attend due to exceptional circumstances.

During 2014, Incentive Committee did not hold meetings because there was no approval on incentive scheme should be given by Committee.

Risk Appetite

The Risk Appetite of HSBC Group, HBAP region and a country or customer group should be referenced and considered in the review and approval of all incentive schemes, including all new schemes and amendments to existing schemes. This should extend to recommendations with respect to scheme mechanics, funding, pay structure, risk control and compliance as the Committee may consider appropriate.

Responsibilities of the Committee

The Committee shall review the terms of reference on an annual basis, evaluate its effectiveness, and recommend any necessary changes to the Head of Performance and Reward. Without limiting the generality of the Committee's objectives, the Committee shall have the following responsibilities:

Human Resources

- **Performance & Reward**
 - Support the development and review of incentive proposals by being actively involved in scheme design.
 - Assess and understand the scheme impact on variable pay funding.
 - Ensure that the scheme is compliant to Reward governance and follows the Group Reward Strategy that any formulaic payment is fair, reasonable, appropriate and not excessive.
 - Ensure the scheme is commercial, and financially viable.
 - Assess reputation risk level
- **HR Generalist**
 - Manage the communication with the employee representatives where required.

- Memastikan bahwa setiap pelatihan karyawan yang dibutuhkan dikelola
- Memfasilitasi perkembangan karir dan strategi pengelolaan kinerja
- Memastikan bahwa bentuk skema bagian dari strategi HR secara keseluruhan
- Employee Relations untuk mereview apabila skema mencakup tugas dan tanggung jawab ganda dan memastikan skema bebas dari masalah ER
- Menilai tingkat risiko reputasi

Business (e.g. RBWM, CMB, Collection, GF/HTS)

- Mereview mekanika skema dalam hal penetapan target dan ambang batas
- Memastikan bahwa metrik skema sejalan dengan rencana dan strategi bisnis
- Membandingkan dengan persaingan
- Menilai tingkat risiko reputasi

Finance

- Mereview analisa biaya dan manfaat skema dan menyetujui anggaran/ pendanaan skema
- Memastikan skema secara finansial menguntungkan dan dalam kisaran *the Rolling Operating Plan* (ROP)

Legal & Compliance

- Mereview skema dan memberikan advis terkait dengan masalah peraturan atau kepatuhan terkait dengan pengimplementasian skema dan/ atau cara mengadministrasikan skema berdasarkan persyaratan hukum dan peraturan di Indonesia.
- Menilai tingkat risiko reputasi

Risiko

- Memastikan bahwa transaksi adalah / akan berorientasi murni pada nasabah, tujuan mereka bonafit, dan bahwa mereka akan menahan pemeriksaan oleh pihak ketiga jika rincian yang masuk ke dalam domain publik, yaitu bahwa mereka akan lulus, secara berkelanjutan, "*the acid test*" bahwa direktur, karyawan dan nasabah HSBC tidak akan malu untuk melihat transaksi tersebut dijelaskan dan dianalisis secara terbuka.
- Penjualan dan layanan produk kredit ritel harus tergantung pada penilaian risiko yang sangat baik termasuk tes kelayakan.
- Persetujuan dari fungsi Credit Risk Management diperlukan untuk semua skema insentif tenaga penjual produk kredit.

- Ensure that any required employee training is arranged.
- Facilitate career progression (career path) and performance management strategies.
- Ensure that the scheme forms part of overall HR strategy.
- Employee Relations to review if the scheme covers unionized roles and ensure the scheme is free from any ER issues
- Assess reputation risk level

Business (e.g. RBWM, CMB, Collection, GF/HTS)

- Review the scheme mechanics in terms of target and threshold settings.
- Ensure that the scheme metrics are in line with business strategy and plan.
- Compare with the competition
- Assess reputation risk level

Finance

- Review cost / benefit analysis of the scheme and sign off on the budgeting / funding of the scheme
- Ensure the scheme is financially viable and within the Rolling Operating Plan (ROP)

Legal & Compliance

- Review the scheme and advise on regulatory or compliance issues pertaining to the implementation of the scheme and /or how the scheme should be administered according to local legal and regulatory requirements.
- Assess reputation risk level

Risiko

- Ensure that transactions are/will be genuinely customer-driven, their purpose bona fide, and that they would withstand scrutiny by third parties if details were to come into the public domain, i.e. that they would pass, on a continuing basis, the "acid test" that HSBC's directors, staff and customers would not be embarrassed to see such transactions described and analyzed publicly.
- Sales of retail credit products and services must be subject to robust risk assessment, including affordability tests.
- Approval of the Credit Risk Management function is required for all credit sales incentive schemes

A.2.20. Pension Committee

Tujuan

Pension Committee bertanggung jawab untuk mengawasi manajemen strategis atas rencana pension iuran tetap yang dikenal sebagai Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

Obyektif

Komite di HSBC Indonesia bertanggung jawab untuk mengelola rencana pension iuran tetap HSBC Indonesia. Komite mereview dan memberikan persetujuan hal – hal yang berhubungan dengan rencana pensiun dan termasuk memonitor dan proses manajemen risiko, pengaturan komunikasi yang memadai dengan rencana pemangku kepentingan.

Keanggotaan

Ketua : *SVP & Head of Human Resources*

Anggota :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Global Markets*

Rapat

Komite harus menyelenggarakan rapat pada saat diperlukan untuk setiap masalah terkait pensiun atau berdasarkan permintaan dari anggota komite lainnya (dan delegasinya). Selama rapat, setidaknya Ketua dan 2 (dua) anggota komite harus hadir.

Untuk tujuan pemantauan secara berkala, semua delegasi/ anggota kerja akan bertemu dengan Fund Manager Dana Pensiun dan Administrator Plan secara regular setidaknya dua kali dalam setahun. Masalah yang diangkat dari rapat delegasi dapat diteruskan ke komite jika diperlukan.

Komite ini baru dibentuk pada awal tahun 2015 dan oleh karena itu belum ada rapat yang diselenggarakan selama tahun 2014.

Tanggung Jawab Komite

Komite harus mereview kerangka acuannya setiap tahun, evaluasi efektifitasnya dan merekomendasikan setiap perubahan penting kepada ketua komite. Tanpa membatasi obyektif Komite secara umum, Komite harus memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

SVP & Head of Human Resources

1. Performance & Reward

A.2.20. Pension Committee

Scope

The Pension Committee shall be responsible to oversee the strategic management of Defined Contribution (DC) pension plan (known as DPLK or Dana Pensiun Lembaga Keuangan).

Objective

A committee within IMO responsible for managing HSBC Indonesia's with DC pension plan. The committee review and approve matters relevant to the DC plan and includes monitoring and risk management processes, adequate communication arrangements with plan stakeholders.

Membership

Chair : *SVP & Head of Human Resources*

Members :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Global Markets*

Meetings

The Committee shall hold meetings whenever required for any DC related issues or as per the request from any of the Committee member (and its delegates). During such meetings at least the Chair and 2 Committee members must be present.

For the purpose of periodic monitoring, all delegates/working members will meet regularly at least twice annually with the DC Fund Manager and Plan Administrator. Issues arising from the delegates meeting may then be cascaded up to the Committee as and when required.

This committee was formed in early 2015 and therefore there were no meetings held during 2014.

Responsibilities of the Committee

The Committee shall review the terms of reference on an annual basis, evaluate its effectiveness, and recommend any necessary changes to the Committee's Chair. Without limiting the generality of the Committee's objectives, the Committee shall have the following responsibilities:

SVP & Head of Human Resources

1. Performance & Reward

- Review the provision of a DC plan to an

- Mereview ketentuan rencana pensiun untuk karyawan dan kontribusi oleh HSBC dan karyawan atas rencana pensiun tersebut sebagai bagian dari total remunerasi (strategi benefit)
- Memberikan informasi dan pandangan kepada komite dan meminta persetujuan terhadap setiap perubahan material terhadap rencana
- Mereview and merekomendasikan hal – hal yang relevan kepada Global Pensions Oversight Committee
- Menilai tingkat risiko operasional

2.HR Service Delivery

- Bertanggung jawab terhadap hal – hal terkait operasional seperti catatan karyawan dan pengurangan payroll.
- Monitor operasional dari rencana sepanjang tahun dengan kontrol dan proses yang terdokumentasikan.
- Memastikan untuk melakukan komunikasi dengan karyawan secara regular untuk membantu karyawan menghargai dan memahami nilai dari kegunaan pensiun dan meyakini untuk memilih sendiri rencana pensiunnya
- Menilai risiko reputasional

Head of Risk

- Menetapkan kebijakan risiko dan memonitor kepatuhannya
- Bertanggung jawab untuk mengawasi operasional rencana pensiun dan mempertimbangkan operasional yang berhubungan dengan rencana dan risiko terkaitnya setidaknya setiap tahun, sebagaimana dibuktikan dengan risalah rapat formal
- Mendokumentasikan risiko dan kewajiban berkaitan dengan rencana dan bagaimana pengelolaannya. Dalam mendokumentasikan risiko, perhitungan harus dilakukan untuk semua risiko dalam menjalankan rencana dan tidak hanya risiko reputasional atau keuangan
- Memastikan bahwa departemen Kepatuhan memonitor area risiko di Indonesia dan mengantisipasi perubahan keadaan peraturan
- Melaporkan pelanggaran operasional atau pengendalian melalui ORION
- Menilai tingkat risiko reputasional

Head of Finance

- Memastikan bahwa akun bisnis memenuhi untuk risiko dan kewajiban (termasuk risiko operasional) yang timbul dari program dalam akun keuangan dan pelaporan risiko
- Memonitor kontribusi program DC
- Memonitor implikasi pajak
- Menilai tingkat risiko reputasional

employee and contributions by HSBC and the employee to that plan as part of a Total Remuneration (benefit strategy)

- Provide information and insight to the Committee and to seek approval from for any material changes to the plan.
- Review and recommend items to the Global Pensions Oversight Committee where relevant
- Assess reputation risk level

2.HR Service Delivery

- Responsible to operational matter such as employee records and payroll deductions.
- Monitor the operation of the plan throughout the year with documented processes and controls□
- Ensure to communicate regularly with employees to help them appreciate and understand the value of the pension benefits and have confidence to engage in their own retirement planning
- Assess reputation risk level

Head of Risk

- To set risk policies and monitor adherence.
- Responsible for oversight of the operation of the DC plan and consider the operations associated with the plan and related risks at least annually, as evidenced by minutes of the formal meeting.
- Document the risks and obligations associated with the plan and how they are managed. In documenting the risks, regard should be had to all risks in running such a plan and not simply reputational or financial risk
- Ensure that local compliance monitor local risk areas and anticipated regulatory environment changes
- Report operational or control breaches via ORION
- Assess reputation risk level

Head of Finance

- Ensure that the business accounts fully for the risks and obligations (including operational losses) arising from the plan in its financial accounts and risk reporting
- Monitor the DC plan contribution
- Monitor Tax implications where relevant
- Assess reputation risk level

SVP & Head of Global Markets

SVP & Head of Global Markets

- Mereview program investasi DC dengan mengidentifikasi kondisi dimana HSBC, karyawan HSBC atau penasihat harus bertindak dengan kapasitasnya untuk manfaat HSBC dan anggota program tersebut
- Memastikan bahwa pengaturan tata kelola telah mencakup perjanjian yang memadai dengan pihak ketiga untuk memastikan sedapat mungkin mematuhi kewajibannya
- Berdiskusi dan apabila memungkinkan membentuk proses dan kontrol yang memadai dengan pihak ketiga yang berkaitan dengan :
 - Pemilihan dan penghentian penasihat dan pengelola dana
 - Menetapkan strategi investasi termasuk strategi setiap kegagalannya
 - Memonitor kinerja dana dan biaya pengelolaan dana
 - Mengidentifikasi dan menangani benturan kepentingan
 - Menilai tingkat risiko reputasional

Forum Komunikasi

Sebagai tambahan dari *Pension Plan Committee*, HSBC Indonesia sebelumnya telah membentuk Forum Komunikasi DPLK selama masa pengenalan program pension DC. Forum ini terdiri dari tim *Employee Relation/Industrial Relation* (ER/IR) yang diwakili oleh *SVP & AVP Employee & Industrial Relation* dan perwakilan dari serikat pekerja.

Tugas dan tanggung jawab dari forum ini adalah untuk memberikan masukan tambahan kepada komite apabila diperlukan, dan untuk membantu dalam mengelola potensi masalah terkait dengan karyawan dan hubungan industrial tentang program DC.

A.3.PELAKSANAAN FUNGSI KEPATUHAN, AUDIT INTERN DAN AUDIT EKSTERN

A.3.1. Fungsi Kepatuhan

Tanggung jawab terhadap Kepatuhan

Grup telah mengadopsi struktur manajemen risiko dan pengendalian internal yang disebut sebagai *the Three Lines of Defence* (Tiga Garis Pertahanan), untuk memastikan pencapaian tujuan komersial serta memenuhi persyaratan peraturan dan hukum dan tanggung jawabnya kepada pemegang saham, nasabah dan karyawan.

Seperti yang dijelaskan dalam *Global Standards*

- Review the DC investment plan by identifying circumstances where HSBC, its employees or advisers have to act in a capacity for the benefit of HSBC and the plan members.
- Ensure that the governance arrangement has include appropriate engagement with the 3rd party to ensure as far as possible that the 3rd party complies with its obligations
- Discuss and where possible establish with the 3rd party appropriate processes and controls associated with:
 - selecting and dismissing fund management and advisers
 - setting investment strategies, including any default strategies
 - monitoring fund performance and the cost of fund management
 - identifying and dealing with conflicts of interest
 - Assess reputation risk level

Communication Forum

In addition to the Pension Plan Committee, IMO in the past has established a DPLK Communication Forum during the introduction of the current DC pension plan. This forum consist of Employee Relation/Industrial Relation (ER/IR) team represented by both SVP & AVP Employee & Industrial Relation and the Union representatives.

The role of this forum is to provide additional input to the Committee where required, and to assist in managing potential employee and industrial relationship issue with regards to the plan.

A.3.THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE, INTERNAL AUDIT, EXTERNAL AUDIT FUNCTIONS

A.3.1. Compliance Function

Responsibility for Compliance

The Group has adopted a risk management and internal control structure, referred to as the Three Lines of Defence, to ensure it achieves its commercial aims while meeting regulatory and legal requirements and its responsibilities to shareholders, customers and staff.

As described in *Global Standards Manual (GSM)*

Manual (GSM) dan Functional Instructions Manual (FIM), tanggung-jawab utama terhadap Kepatuhan terletak pada unit usaha yang beroperasi sebagai garis pertahanan pertama (First Line of Defence).

Tanggung jawab untuk mengelola bisnis Grup terletak pada CEO masing-masing *Global Business* dan CEO dari masing-masing perusahaan Grup. Dengan demikian, CEO dari masing-masing perusahaan/ bisnis bertanggung-jawab atas kepatuhan (dan bertanggung jawab terhadap setiap pelanggaran) terhadap semua peraturan yang relevan. CEO dapat melimpahkan wewenang kepada eksekutif yang dinominasikan untuk memastikan bahwa semua ketentuan / peraturan harus dipatuhi pada semua tingkat operasional. Delegasi tersebut tidak mengurangi tanggung jawab utama dari CEO.

Peran dan Ruang Lingkup Kepatuhan

Fungsi *Regulatory Compliance (RC) / Financial Crime Compliance (FCC)* bertindak sebagai garis pertahanan kedua (*the second line of defence*), dengan demikian bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Grup memenuhi tanggung jawab manajemen risiko dan pengendalian dalam kaitannya dengan risiko kepatuhan mereka bertanggung jawab untuk mengawasi .

Ruang lingkup fungsi RC dan FCC tidak termasuk peraturan – peraturan yang menjadi cakupan Global Functions lainnya. Sebagai contoh, masalah-masalah hukum ketenagakerjaan dan peraturan terkait kesehatan dan keselamatan kerja merupakan cakupan dari Global Human Resources, hukum perpajakan merupakan cakupan dari Global Tax, peraturan terkait dengan keuangan merupakan cakupan dari fungsi Finance, manajemen risiko penipuan (fraud risk) merupakan cakupan dari fungsi Security & Fraud dan peraturan terkait kredit merupakan cakupan dari fungsi kredit.

Fungsi Kepatuhan yaitu FCC dan / RC dapat dimintakan pendapatnya untuk membantu fungsi-fungsi tersebut diatas (sebagai contoh bekerja sama dengan HR untuk membahas unsur-unsur peraturan kode etik pegawai , atau tindakan perbaikan dan pelaporan di mana pelanggaran peraturan telah terjadi di salah satu fungsi tersebut diatas), namun demikian, keterlibatan Departemen Kepatuhan termasuk pengujian, monitoring dan review pekerjaan pada umumnya tidak diperlukan.

Struktur Organisasi Departemen Kepatuhan

Dalam struktur organisasi di HSBC Indonesia, Unit Kerja Kepatuhan mencakup *Regulatory Compliance* dan *Financial Crime Compliance* yang merupakan Unit Kerja Khusus sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Bank Indonesia mengenai Anti Pencucian Uang/Pemberantasan. Unit Kerja Kepatuhan dibawah tanggung jawab Direktur yang membawahkan Kepatuhan. Direktur yang membawahkan Kepatuhan bertanggung jawab

dan *Functional Instructions Manual (FIM)*, the primary responsibility for compliance rests with the business, which operates as the first line of defence.

Responsibility for managing the Group's business rests with the CEO of each Global Business and the CEO of each Group company. Accordingly, the CEO of each company/business is responsible for compliance with (and accountable for any breach of) all relevant Regulations. The CEO may delegate authority to nominated executives to ensure that Regulations are adhered to at an operational level. Such delegation does not reduce the ultimate responsibility of the CEO.

Role and Scope of Compliance

The Regulatory Compliance (RC) / Financial Crime Compliance (FCC) functions act as the second line of defence and so are responsible for ensuring the Group meets its risk management and control responsibilities in relation to the compliance risks they are responsible for overseeing.

The scope of the RC and FCC functions does not include Regulations covered by other Global functions. For example, matters of employment law and health and safety regulations fall to Global Human Resources, taxation law to Global Tax, financial regulation to the Finance function, fraud risk management to the Security and Fraud function and credit regulations to the Credit function.

The FCC and/or RC Compliance function(s) may be called upon to assist these functions (for example working with HR on regulatory elements of an employee code of conduct, or remedial action and reporting where a regulatory breach has arisen in one of these areas), however proactive involvement by Compliance including testing, monitoring and review work relating to these other regulations is not generally required.

Organizational Structure of Compliance Unit

In the organizational structure of HSBC Indonesia, Compliance Unit covers Regulatory Compliance and Financial Crime Compliance which is a Special Unit as stated in Bank Indonesia Regulation regarding Anti -Money Laundering. Compliance Unit is under the responsibility of the Director in charge for Compliance. Compliance Director has responsibility directly to the Country Manager & Chief Executive and a member of the

langsung kepada *Country Manager & Chief Executive* dan merupakan anggota *Management Committee* HSBC Indonesia.

Dalam struktur organisasi tersebut diatas, tugas dan tanggung jawab Direktur yang membawahkan Kepatuhan, telah sesuai dengan PBI No. 13/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 (PBI Fungsi Kepatuhan), karena tidak membawahi unit kerja sebagai berikut:

- Bisnis dan Operasional Bank
- Manajemen risiko yang melakukan pengambilan keputusan pada kegiatan usaha Bank
- Kegiatan treasury
- Keuangan dan akuntansi
- Logistik dan Pengadaan barang/jasa
- Teknologi Informasi
- Audit Internal

A.3.2. Fungsi Audit Intern

Komite Audit

Bank sebagai Kantor Cabang Bank Asing tidak memiliki Komite Audit di Indonesia. Pelaksanaan fungsi komite dilakukan oleh Komite Audit Asia Pacific di Hong Kong.

Keanggotaan

Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif independen. Penunjukan Ketua Komite harus dilakukan oleh Dewan Direksi. Anggota dan Ketua Komite ditetapkan setelah mendapatkan persetujuan dari Grup Komite Audit. Dewan Direksi, dari waktu ke waktu dapat menunjuk anggota independen tambahan untuk Komite dari yang telah ditetapkan sebagai independen. Apabila tidak terdapat cukup Direktur non Eksekutif yang independen, Dewan Direksi bisa menunjuk individu-individu dari HSBC Grup lainnya yang tidak memiliki tanggungjawab lini atau fungsional atas aktivitas-aktivitas Grup.

Komite dapat mengundang Direktur, Eksekutif, auditor ekstern atau pihak lain untuk menghadiri rapat Komite apabila diperlukan sewaktu-waktu untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Rapat dan Kuorum

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi dan pada waktu sebagaimana yang telah ditetapkan. Diharapkan Komite dapat menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya empat kali dalam setahun.

Kuorum rapat Komite adalah dua Direktur.

Management Committee of HSBC Indonesia

In the above organizational structure, duties and responsibilities of the Director in charge for Compliance is in accordance with PBI No. 13/PBI/2011 dated January 12, 2011 (PBI regarding Compliance Function), because it is not in charge for the following units :

- Bank's Business and Operational
- Risk management to make decisions on the Bank's business activities
- Treasury's Activity
- Finance and accounting
- Logistics and Procurement of goods / services
- Information Technology
- Internal Audit

A.3.2. Internal Audit Function

Audit Committee

As a branch of foreign bank, the Bank does not have Audit Committee in Indonesia. The function of audit committee is performed by HSBC Asia Pacific Audit Committee in Hong Kong.

Membership

The Audit Committee shall comprise not less than three independent non-executive directors. The Chairman of the Committee shall be appointed by the Board. Members of the Committee and the Chairman shall be appointed subject to endorsement by the Group Audit Committee. The Board may from time to time appoint to the Committee additional members it has determined to be independent. In the absence of sufficient independent non-executive directors, the Board may appoint individuals from elsewhere in the HSBC Group with no line or functional responsibility for the activities of the Group.

The Committee may invite any director, executive, external auditor or other person to attend any meeting(s) of the Committee as it may from time to time consider desirable to assist the Committee in the attainment of its objective.

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency and at such times as it may determine. It is expected that the Committee shall meet at least four times each year.

The quorum for meetings shall be two directors.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan memiliki tanggung jawab non-eksekutif dalam pengawasan dan memberikan saran kepada Dewan Direksi terkait dengan laporan keuangan.

Tanggung Jawab Komite

Tanpa membatasi sifat umum dari tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan non-eksekutif sebagai berikut :

Tanggung jawab inti terhadap Audit

- Memonitor integritas laporan keuangan perusahaan dan setiap pengumuman resmi terkait dengan kinerja keuangan perusahaan atau informasi tambahan dari regulator, mengkaji penilaian pelaporan keuangan signifikan yang terkandung didalamnya.
- Mengkaji kebijakan dan praktek keuangan dan akuntansi perusahaan.
- Mengkaji dan mendiskusikan dengan manajemen mengenai efektivitas sistem kontrol internal yang berkaitan dengan laporan keuangan, dan dimana diperlukan, menyetujui dari isi statement yang berkaitan dengan kontrol internal terhadap laporan keuangan di dalam laporan tahunan untuk disampaikan kepada Dewan Direksi.
- Memantau dan mengkaji efektifitas fungsi audit internal, mempertimbangkan temuan penting dari investigasi internal dan tanggapan manajemen, dan memastikan bahwa fungsi audit internal memiliki sumber daya manusia yang memadai, memiliki kedudukan yang sesuai dalam Grup dan bebas dari kendali pihak manajemen atau batasan-batasan lainnya. Dimana diperlukan, Komite bisa mengusulkan kepada Dewan Direksi pengangkatan dan pemberhentian kepala audit internal.
- Meyakinkan bahwa terdapat koordinasi yang memadai antara auditor internal dan eksternal.
- Membuat rekomendasi kepada Dewan Direksi, untuk diajukan kepada pemegang saham untuk disetujui dalam rapat umum, sehubungan dengan pengangkatan, pengangkatan kembali dan pemberhentian auditor eksternal dan bertanggung jawab langsung atas persetujuan remunerasi dan perjanjian dengan auditor eksternal.
- Mengkaji dan memantau independensi auditor eksternal dan objektivitasnya dan efektifitas proses audit dengan mempertimbangkan relevansi profesional dan ketentuan-ketentuan regulator dan laporan-laporan dari auditor eksternal terkait dengan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan independensi dan kontrol

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for oversight of and advice to the Board on matters relating to financial reporting.

Responsibilities of the Committee

Without limiting the generality of the Committee's objective, the Committee shall have the following non-executive responsibilities, powers, authorities and discretions.

Key responsibilities in relation to Audit

- To monitor the integrity of the financial statements of the Company, and any formal announcements relating to the Company's financial performance or supplementary regulatory information, reviewing significant financial reporting judgements contained in them.
- To review the Company's financial and accounting policies and practices.
- To review and discuss with management the effectiveness of the Company's internal control systems relating to financial reporting and, where appropriate, to endorse the content of the statement relating to internal controls over financial reporting in the annual report for submission to the Board.
- To monitor and review the effectiveness of the internal audit function, consider the major findings of internal investigations and management's response, and ensure that the internal audit function is adequately resourced, has appropriate standing within the Group and is free from constraint by management or other restrictions. Where applicable, the Committee shall recommend to the Board the appointment and removal of the head of internal audit.
- To satisfy itself that there is appropriate co-ordination between the internal and external auditors.
- To make recommendations to the Board, for it to put to the shareholders for their approval in general meeting, in relation to the appointment, re-appointment and removal of the external auditor and shall be directly responsible for the approval of the remuneration and terms of engagement of the external auditor.
- review and monitor the external auditor's independence and objectivity and the effectiveness of the audit process, taking into consideration relevant professional and regulatory requirements and reports from the external auditors on their own policies and procedures regarding independence and quality control and to

kualitas dan untuk melakukan pengawasan yang berkenaan dengan rotasi yang sesuai pada audit partner dengan auditor eksternal.

- Menerapkan kebijakan Grup HSBC berkaitan dengan perjanjian pemakaian auditor eksternal dalam hal penyediaan layanan non-audit.
- Mengkaji laporan tahunan auditor eksternal terhadap perkembangan audit, surat manajemen, hal-hal yang bersifat material yang diajukan oleh auditor eksternal kepada manajemen sehubungan dengan pencatatan akuntansi, laporan keuangan atau sistem kontrol dan tanggapan dari manajemen. Apabila terdapat isu-isu penting yang berkaitan dengan manajemen risiko atau kontrol internal (selain kontrol internal keuangan) akan disampaikan kepada Grup Komite Risiko yang sesuai.
- Memastikan tanggapan yang diberikan secara tepat waktu terhadap masalah-masalah terkait laporan keuangan dan pengendalian yang diangkat dari surat manajemen auditor eksternal.
- Mendiskusikan dengan auditor eksternal tentang pendekatan umum, sifat dan ruang lingkup audit dan kewajiban pelaporan audit sebelum dimulainya audit.
- Mengkaji dan mendiskusikan kecukupan tenaga kerja, kualifikasi dan pengalaman dari staff di bidang akuntansi dan fungsi pelaporan, program-program pelatihan dan anggaran serta rencana suksesi untuk peran-peran kunci di seluruh fungsi.
- Mempertimbangkan setiap temuan investigasi yang material terhadap permasalahan kontrol internal pelaporan keuangan yang didelegasikan oleh Dewan Direksi atau atas inisiatif Komite dan menilai tanggapan manajemen.
- Menerima laporan tahunan dan laporan lainnya dari waktu ke waktu sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, dari principal executive officer dan principal financial officer dimana mereka telah menyampaikan kepada Komite dan kepada auditor eksternal semua kelemahan-kelemahan yang signifikan dan material di dalam desain dan operation dari kontrol internal terhadap pelaporan keuangan yang bisa berdampak kepada kemampuan Perusahaan untuk menyimpan dan melaporkan data keuangan dan kejadian fraud, baik yang material maupun yang tidak material, yang melibatkan manajemen atau karyawan lain yang memiliki peran signifikan di dalam kontrol internal terhadap pelaporan keuangan Perusahaan.
- Bilamana diperlukan, memberikan kepastian kepada Dewan Direksi mengenai kepatuhan Perusahaan, anak perusahaan dan rekanan-rekanannya yang memberikan

oversee the appropriate rotation of audit partners with the external auditor.

- To implement the HSBC Group policy on the engagement of the external auditor to supply non-audit services.
- To review the external auditor's annual report on the progress of the audit, its management letter, any material queries raised by the external auditor to management in respect of the accounting records, financial accounts or systems of control and, in each case, responses from management. Any material issues arising which relate to the management of risk or internal controls (other than internal financial controls) shall be referred to the Company's Risk Committee as appropriate.
- To require a timely response to be provided to the financial reporting and related control issues raised in the external auditor's management letter.
- To discuss with the external auditor their general approach, nature and scope of their audit and reporting obligations before the audit commences.
- To review and discuss the adequacy of resources, qualifications and experience of staff of the accounting and financial reporting function, their training programmes and budget and succession planning for key roles throughout the function.
- To consider any findings of major investigations of internal control over financial reporting matters as delegated by the Board or on the Committee's initiative and assess management's response.
- To receive an annual report, and other reports from time to time as may be required by applicable laws and regulations, from the principal executive officer and principal financial officer to the effect that such persons have disclosed to the Committee and to the external auditor all significant deficiencies and material weaknesses in the design or operation of internal controls over financial reporting which could adversely affect the Company's ability to record and report financial data and any fraud, whether material or not, that involves management or other employees who have a significant role in the Company's internal controls over financial reporting.
- To provide to the Board such assurances as it may reasonably require regarding compliance by the Company, its subsidiaries and those of its associates for which it provides management

layanan kepada manajemen terhadap pengawasan dan peraturan-peraturan lainnya.

- Memberikan tambahan kepastian kepada Dewan Direksi sehubungan dengan kebenaran informasi keuangan yang disampaikannya.
- Menerima laporan-laporan dari fungsi Kepatuhan mengenai perlakuan keluhan terkait dengan akunting, kontrol internal akunting atau hal-hal terkait dengan masalah audit yang diterima melalui Group Disclosure Line (atau sistem lainnya yang telah disetujui oleh Komite Grup Audit atau Komite Grup Risiko) dari fungsi Kepatuhan melalui sistem Group Disclosure Line (atau sistem-sistem lainnya yang disetujui oleh Grup Komite Audit atau Grup Komite Risiko) yang bersifat rahasia dan anonim yang disampaikan oleh staff mengenai hal-hal terkait dengan akunting atau audit yang dipertanyakan.
- Melaporkan kasus fraud signifikan yang terjadi, diduga terjadi fraud (melibatkan misconduct atau perilaku tidak etis terkait dengan laporan keuangan) atau misinterpretasi aset yang tidak dimasukkan di dalam laporan yang disampaikan manajemen kepada Komite, kepada Group Chief Risk Officer dan Group Finance Director.
- Bersama-sama dengan Dewan Direksi menyetujui kebijakan Perusahaan dalam hal memperkerjakan mantan karyawan dari auditor eksternal sesuai dengan ketentuan di dalam kebijakan Grup HSBC.

Hal-Hal Umum :

- Komite akan bertemu dengan auditor eksternal dan Kepala Audit Internal sekurang-kurangnya sekali dalam setahun untuk memastikan tidak ada masalah-masalah atau kekuatiran-kekuatiran yang belum diselesaikan.
- Dimana diperlukan, mengkaji komposisi, kewenangan, tugas dan tanggung jawab dari non-eksekutif Komite Audit dan Komite Risiko dari anak perusahaan. Grup Komite Audit dan/atau Grup Komite Risiko akan mengkaji terms of reference untuk diterapkan oleh komite-komite tersebut dan memberikan persetujuan terhadap deviasi material dari core terms.
- Atas nama Ketua atau Dewan Direksi untuk menjalankan atau mempertimbangkan tugas-tugas yang berkaitan lainnya atau topik-topik sebagaimana yang dimandatkan oleh Ketua atau Dewan Direksi dari waktu ke waktu.
- Komite bisa menunjuk, memperkerjakan atau mempertahankan penasehat-penasehat profesional yang dianggap pantas oleh Komite. Apabila ada penunjukan, Sekretaris Komite bertanggungjawab untuk mengatur

services with all supervisory and other regulations to which they are subject.

- To provide to the Board such additional assurance as it may reasonably require regarding the reliability of financial information submitted to it.
- To receive from the Compliance function reports on the treatment of substantiated complaints regarding accounting, internal accounting controls or auditing matters received through the Group Disclosure Line (or such other system as the Group Audit Committee or Group Risk Committee may approve) for the confidential, anonymous submission by employees of concerns regarding questionable accounting or auditing matters.
- To report any significant actual, suspected or alleged fraud (involving misconduct or unethical behaviour related to financial reporting) or misrepresentation of assets, which has not been included in a report submitted by management to the Committee, to the Group Chief Risk Officer and Group Finance Director.
- To agree with the Board the Company's policy for the employment of former employees of the external auditor, within the terms of the HSBC Group's policy.

General Matters

- The Committee shall meet alone with the external auditor and with the head of internal audit at least once each year to ensure that there are no unresolved issues or concerns.
- Where applicable to review the composition, powers, duties and responsibilities of subsidiary companies' non-executive audit and risk committees. The Group Audit Committee and/or Group Risk Committee (as appropriate) will review the core terms of reference for adoption by such committees and approve material deviations from such core terms.
- To undertake or consider on behalf of the Chairman or the Board such other related tasks or topics as the Chairman or the Board may from time to time entrust to it.
- The Committee may appoint, employ or retain such professional advisors as the Committee may consider appropriate. Any such appointment shall be made through the Secretary of the Committee, who shall

pembuatan kontrak dan melakukan pembayaran atas biaya-biaya atas nama Komite.

- Komite akan melakukan kajian tahunan terhadap terms of reference dan efektifitasnya dan merekomendasikan kepada Dewan Direksi apabila terdapat perubahan-perubahan yang diperlukan.
- Melaporkan kepada Dewan Direksi hal-hal yang tercantum di dalam terms of reference .
- Memberikan sertifikasi dua kali dalam setahun kepada Grup Komite Audit, atau Grup Komite Risiko, atau kepada komite audit atau komite risiko dari intermediate holding company di dalam format yang diminta oleh Grup Komite Audit atau Grup Komite Risiko. Di dalam sertifikasi tersebut harus mencantumkan pernyataan bahwa anggota-anggota dari Komite adalah anggota independen.

Grup telah mengumumkan bahwa HSBC berencana untuk menunjuk PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) sebagai auditor eksternal mulai akhir 31 Desember 2015. Setelah finalisasi mengenai perjanjian kerjasama, pengangkatan PwC akan direkomendasikan kepada pemegang saham pada Rapat Umum Tahunan 2015 untuk mendapatkan persetujuan.

Fungsi Audit Intern di HSBC Indonesia

Fungsi Audit Intern dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit*. SKAI HSBC Indonesia dibentuk pada bulan Desember 2011 dan dipimpin oleh *Senior Vice President* dan *Head of Internal Audit* yang melapor kepada *Country Manager & Chief Executive* dan disupervisi oleh Pimpinan Audit Global, Asia Pacific di Hong Kong. Selain itu, SKAI HSBC Indonesia juga senantiasa menjalin komunikasi/penyampaian informasi dengan Direktur Kepatuhan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi SKAI HSBC Indonesia dalam hal penerapan pengendalian intern seperti dimandatkan oleh peraturan Bank Indonesia. Struktur organisasi SKAI HSBC Indonesia telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memiliki sumber daya yang berkualitas untuk menjalankan tugasnya.

SKAI HSBC Indonesia mematuhi Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) sebagaimana diatur dalam regulasi Bank Indonesia no, 1/6/PBI tanggal 20 September 1999, dan juga mengacu kepada *Global Internal Audit Standards Manual* (GASM) dan *Audit Charter*. Tujuan, wewenang dan tanggung jawab Audit Intern dirumuskan secara formal di dalam *Audit Charter* dan disetujui oleh Grup Komite Audit. Standar pelaksanaan audit harus mematuhi standar-standar yang tercantum di dalam *Global Audit Standards Manual* (GASM). Di tahun 2014, SKAI HSBC Indonesia terus menerus menyelaraskan diri terhadap standar audit intern dari *Global Internal Audit* dengan memberikan pelatihan kepada staff

be responsible for the contractual arrangements and payment of fees by the Company on behalf of the Committee.

- The Committee shall review annually the Committee's terms of reference and its own effectiveness and recommend to the Board any necessary changes.
- To report to the Board on the matters set out in these terms of reference.
- To provide half-yearly certificates to the Group Audit Committee or Group Risk Committee, or to any audit or risk committee of an intermediate holding company in the form required by the Group Audit Committee or Group Risk Committee. Such certificates are to include a statement that the members of the Committee are independent.

The Group has announced that HSBC intend to appoint Pricewaterhouse Coopers LLP (PwC) as the Bank's external auditor beginning end of 31 December 2015. After the finalization of engagement agreement, the appointment of PwC will be recommended to the share holders at the Annual General Meeting 2015 for approval.

Internal Audit Function in HSBC Indonesia

Internal Audit function is performed by HSBC Indonesia Internal Audit and Global Internal Audit. HSBC Indonesia Internal Audit was established in December 2011 and is led by Senior Vice President and Head of Internal Audit who reports to Country Manager & Chief Executive and is supervised by Head of Global Internal Audit, Asia Pacific in Hong Kong. In addition, HSBC Indonesia Internal Audit also maintains communication/exchange of information with the HSBC Indonesia Head of Compliance relating to the work of Internal Audit on the implementation of Bank's internal control as mandated by Bank Indonesia regulation. The organisation structure of HSBC Indonesia Internal Audit complies with the prevailing regulations with qualified resources to perform its tasks.

HSBC Indonesia Internal Audit adheres to the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) as stipulated in Bank Indonesia's (BI) Regulation no 1/6/PBI dated 20 September 1999, as well as the *Global Internal Audit Standards Manual* (GASM) and *Audit Charter*. The purpose, authority, and responsibilities of internal audit is formally defined in the *Audit Charter* and has been approved by the Audit Committee. The audit implementation standards must comply with the standards set out in GASM. In 2014, HSBC Indonesia Internal Audit continued to align itself towards the internal audit standards of the Global

dan mengadopsi metodologi *Global Internal Audit*.

Dalam melaksanakan audit, SKAI HSBC Indonesia bertindak obyektif dan profesional. *Regional Internal Audit* juga melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit intern di HSBC Indonesia. Apabila terjadi kejanggalaan dan isu penting di dalam laporan audit, *Regional Internal Audit* akan mengeskalasi kepada Grup Komite Audit.

Sebagai bagian dari *Global Internal Audit*, SKAI HSBC Indonesia harus mencapai standar mutu yang sama dengan *Global Internal Audit*. Untuk meningkatkan kompetensi audit intern, SKAI HSBC Indonesia mengharuskan setiap staff untuk mengambil *training* sekurang-kurangnya tujuh hari dalam setahun. *Training* yang diberikan kepada staff SKAI HSBC Indonesia antara lain adalah *training* dalam metodologi audit, penulisan laporan audit, *Audit Information System* dan *training* khusus mengenai hal-hal yang berkenaan dengan risiko seperti risiko *Financial Crime Compliance* yang diselenggarakan oleh *Global Internal Audit* di Indonesia maupun di Hong Kong. Staff juga diberikan *soft skills training* dan *training* wajib lainnya. SKAI HSBC Indonesia juga mengirim auditornya untuk melakukan audit bersama-sama dengan tim dari *Global Internal Audit* untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Regional Internal Audit melakukan pemantauan terhadap standar kualitas melalui pemeriksaan laporan audit dan melakukan *quality control* terhadap laporan-laporan yang memenuhi kriteria tertentu. SKAI HSBC Indonesia memberikan laporan-laporan rutin seperti laporan triwulan mengenai *Continuous Monitoring* dan laporan bulanan *Continuous Monitoring – Financial Crime Compliance* kepada *Regional Internal Audit*.

Sebagai Kantor Cabang Bank Asing, fungsi Direksi dijalankan oleh Pengurus Bank (setara Direksi) terdiri dari tujuh Pengurus Bank termasuk *Country Manager & Chief Executive* sebagai pimpinan Bank. Pengurus dan pimpinan Bank bertanggung jawab atas terciptanya struktur pengendalian internal, dan menjamin terselenggaranya fungsi audit intern Bank dalam setiap tingkatan dan tindak lanjut temuan audit intern sesuai dengan kebijakan.

Grup mengadopsi struktur risiko manajemen dan kontrol internal yang disebut *Three Lines of Defence*, untuk memastikan tercapainya tujuan komersial dan memenuhi ketentuan-ketentuan regulator maupun hukum dan bertanggung jawab kepada pemegang saham, nasabah dan staff. Seluruh staff harus memahami dan setiap saat mematuhi dan berperan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya di dalam kerangka *Three Lines of Defence*.

Internal Audit by training the staff and adopting the Global Internal Audit Methodology.

In performing audit, Internal Audit conducts audit objectively and professionally. Regional Internal Audit also monitors and evaluates HSBC Indonesia audit plan and its realization. Should there be any anomalies and significant issues noted in the Internal Audit report, Regional Internal Audit will escalate to the Group Audit Committee.

As part of Global Internal Audit, HSBC Indonesia Internal Audit is expected to achieve the same quality standards as those of Global Internal Audit. To improve the skills of internal audit staff, each staff is required to take at least seven days training in a year. The training provided to Internal Audit staff includes training on audit methodology, report writing, Audit Information System, specific risk areas such as Financial Crime Compliance risk conducted by Global Internal Audit in Indonesia as well as in Hong Kong. Staff are also provided with soft skills training as well as other mandatory training. HSBC Indonesia Internal Audit also sent auditors on a joint audit with Global Internal Audit to improve resources competency.

Regional Internal Audit supervised the quality standards through reviewing the audit reports and performing quality control on reports that meet certain criteria. HSBC Indonesia Internal Audit provided regular reports such as quarterly report on Continuous Monitoring and monthly reports of Continuous Monitoring – Financial Crime Compliance to the regional Internal Audit.

As a branch of foreign bank, the function of Directors is performed by Bank Officials (equivalent to Directors) comprising of seven Bank Officials including Country Manager and Chief Executive as Head of the Bank. The Bank's Head and Officials are responsible for establishing internal control structure and ensuring the implementation of internal audit function at all levels and the follow-up of internal audit findings comply with prevailing policies.

The Group has adopted a risk management and internal control structure, referred to as the Three Lines of Defence, to ensure it achieves its commercial aims while meeting regulatory and legal requirements and its responsibilities to shareholders, customers and staff. All staff must familiarise themselves and adhere at all times with the roles and supporting responsibilities they play in the Three Lines of Defence.

First Line of Defence :

First Line of Defence terdiri dari manajemen *Global Businesses* dan HTS (*HSBC Technology and Services*) yang bertanggung jawab atas aktivitas dan proses sehari-hari, manajemen risiko yang timbul dan kontrol untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. Adalah tanggung jawab manajemen untuk mendirikan tim-tim kontrol sebagaimana diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Second Line of Defence:

Second Line of Defence terdiri dari *Global Functions* yang memiliki peran untuk memastikan *Grup Risk Appetite Statement* diperhatikan.

Global Functions seperti fungsi *Risk (Financial Crime Compliance, Regulatory Compliance, Information Security Risk* dan lain-lain), *Keuangan, Human Resources, Corporate Sustainability, Legal, Marketing, Communications* dan *Strategy & Planning* – memiliki tanggung jawab yang sama seperti *Global Businesses* dan HTS atas proses dan aktivitas yang mereka kelola. Disamping itu, mereka memiliki tanggung jawab penting untuk memastikan Grup memenuhi manajemen risiko dan tanggung jawab kontrol intern yang berkaitan dengan tanggung jawab pengawasan.

Third Line of Defence:

Third Line of Defence adalah SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit*. SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* memberikan keyakinan independen kepada manajemen dan Dewan Direksi terhadap desain dan operasional risiko manajemen HSBC, tata kelola dan proses kontrol intern.

SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* independen dari *first* dan *second lines of defence*. Dimana SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* melakukan testing yang sama atau memonitor aktivitas yang dilakukan *first* atau *second lines of defence*, ini dikerjakan sebagai bagian dari peran SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* untuk memberikan keyakinan independen dan tidak boleh dianggap oleh manajemen sebagai pengganti atau suplemen dari kegiatan *first* atau *second line of defence*.

Dasar dari keyakinan Internal Audit merupakan kombinasi dari kerangka manajemen risiko audit, audit tata kelola bisnis dan fungsi, audit tematik dari risiko utama yang ada dan risiko *emerging (Top and Emerging risks)* dan proyek audit untuk menilai perubahan-perubahan inisiatif yang besar.

SKAI HSBC Indonesia menguji apakah kontrol-kontrol utama memadai untuk menangani risiko-risiko terkait dalam lingkup potensi risiko Grup dan

First Line of Defence:

The *First Line of Defence* comprises predominantly management of *Global Businesses* and HTS who are accountable and responsible for their day to day activities and processes, their management of risks arising and the controls to mitigate those risks. It is the responsibility of management to establish their own control teams where required to discharge these accountabilities.

Second Line of Defence:

The *Second Line* comprises predominantly the *Global Functions* whose role is to ensure that the Group's *Risk Appetite Statement* is observed.

The *Global Functions - Risk (Financial Crime Compliance, Regulatory Compliance, Information Security Risk etc)*, *Finance, HR, Corporate Sustainability, Legal, Marketing, Communications, Strategy & Planning* and *Company Secretary* - have similar responsibilities to the *Global Businesses* and HTS for the processes and activities they own. They additionally have an important responsibility to ensure the Group meets its risk management and internal control responsibilities in relation to the risks they are responsible for overseeing.

Third Line of Defence:

The *Third Line of Defence* is HSBC Indonesia and *Global Internal Audit*. HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* provides independent assurance to management and the Board over the design and operation of HSBC's risk management, governance and internal control processes.

HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* are independent of the *first* and *second lines of defence*. Even where HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* perform similar testing or monitoring activities to those undertaken by the *first* or *second lines of defence*, these are undertaken as part of HSBC Indonesia and *Global Internal Audit's* independent assurance role and are not to be relied upon by management as a substitute for or supplement to *first* or *second line of defence* activities.

Internal Audit assurance is based on a combination of risk management framework audits, business and functional governance audits, themed audits of key existing and emerging risks and project audits to assess major change initiatives.

Internal Audit reviews whether key controls are adequate to address the major risks associated within the scope of the potential risks of the Group

apakah kontrol-kontrol sekunder berjalan dengan efektif. Penilaian-penilaian ini tidak melepaskan manajemen dari tanggung jawab mereka atas kontrol intern. Pada bagian dimana unit-unit kontrol intern melaksanakan inspeksi lapangan atau penilaian terus menerus terhadap kontrol-kontrol, SKAI HSBC Indonesia akan membuat penilaian untuk menguji apakah pekerjaan ini dapat diandalkan.

Tujuan Audit SKAI HSBC Indonesia adalah untuk memberikan keyakinan yang independen dan obyektif kepada manajemen dan komite audit atas manajemen risiko dan kerangka kerja kontrol, memberikan nilai tambah dan memperbaiki/meningkatkan operations.

Untuk menerapkan fungsi audit intern secara efektif, SKAI HSBC Indonesia membuat perencanaan audit tahunan berdasarkan pendekatan berbasis risiko dan hasil dari penilaian risiko dan kontrol yang ada di Bank. SKAI HSBC Indonesia fokus pada pemeriksaan risiko-risiko yang material dan yang merupakan *Top dan Emerging Risk* yang dihadapi Bank.

Dalam melaksanakan tugas, SKAI HSBC Indonesia melakukan penilaian kerangka kerja manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola untuk memastikan:

- Risiko-risiko material telah diidentifikasi, dikontrol dan dikelola dengan baik dan sesuai dengan Risk Appetite Statement (RAS) dan tata kelola yang efektif
- Kerangka akuntabilitas dan insentivisasi konsisten dengan RAS
- Kebijakan, prosedur dan proses telah dibentuk memadai dan tepat untuk mengelola risiko dalam RAS dan telah efektif mematuhi ketentuan-ketentuan Global Standards, pengendalian internal, regulator dan hukum yang berlaku
- Tindakan-tindakan karyawan sesuai dengan kebijakan, standar, prosedur, nilai-nilai HSBC dan hukum dan peraturan yang berlaku, dan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan dipergunakan oleh grup dalam proses kontrol; Manajemen melakukan pemantauan yang reguler pada tingkat yang bisa diterima untuk memenuhi standar Global terhadap kontrol internal dan pengawasan.
- Area-area mempunyai sumber daya dan struktur yang memadai untuk memungkinkan bisnis Grup dan aktivitas dikelola dalam cakupan RAS dan kerangka dari pengendalian internal
- Indikator-indikator inti diidentifikasi dan dilaporkan kepada level yang tepat agar mendapatkan keyakinan bahwa tren di didalam indikator-indikator tersebut telah dinilai secara obyektif
- Prosedur eskalasi jelas dan efektif

and whether the secondary controls are operating effectively. These assessments do not release the management of their responsibility for internal control. In the part where the internal control units carry out field inspections or continuous assessment of the controls, Internal Audit will make an assessment to test whether this work can be relied upon.

The objective of Internal Audit is to provide independent, objective assurance to management and audit committee over the risk management and controls framework, to add value and to improve operations.

In the implementation of an effective internal audit function, Internal Audit has an annual audit plan derived from a risk based approach and from the result of risk assessment and controls in the Bank. Internal Audit focuses on review of material risks which are Top and Emerging Risks faced by the Bank.

In implementing its tasks, Internal Audit evaluates the framework of risk management, controls and governance process to ensure the following :

- Material risks are appropriately identified, controlled and managed to the requirements of the Risk Appetite Statement (RAS) and that governance is effective
- The framework of accountability and incentivisation is consistent with the RAS;
- Established policies, procedures and processes are adequate and appropriate to manage risks within the RAS and are effective to consistently meet Global standards, internal controls, regulatory and legal requirements;
- Employees' actions are in compliance with policies, standards, procedures, HSBC Values and applicable laws and regulations, and quality and continuous improvement are utilised in the Group's control processes; Management maintain an acceptable level of regular monitoring to meet the Global standards on internal controls and oversight.
- Areas are adequately resourced and structured to enable the Group's business activities to be managed within the RAS and its framework of internal controls;
- Key Risk Indicators are identified and reported at an appropriate level to provide assurance that trends in such indicators are objectively assessed;
- Escalation procedures are clear and effective;

- Apabila diperlukan perbaikan, hal ini telah direncanakan dengan benar dan dimonitor secara independen
- Program-program Grup, rencana dan tujuan telah ditetapkan dan dicapai dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan terlindungi
- Informasi keuangan, manajerial dan operasional yang signifikan adalah akurat dan dapat diandalkan dan tepat waktu
- Terdapat interaksi dengan berbagai grup tata kelola internal maupun eksternal dimana diperlukan
- Remediation activity, where required, is appropriately planned and independently monitored;
- Group Programmes, plans and objectives are set and subsequently achieved, with resources used efficiently and adequately protected;
- Significant financial, managerial and operating information is accurate, reliable, and timely;
- Interaction with the various internal and external governance groups occurs as required.

Dalam langkah-langkah pelaksanaan audit, SKAI HSBC Indonesia melakukan pengujian kontrol secara rinci terhadap desain kontrol dan efektifitas kontrol tersebut, dimana semua temuan-temuan akan diungkap dan dikomunikasikan kepada manajemen sesegera mungkin. *Closing meeting* akan diadakan dengan manajemen senior untuk membicarakan isu-isu beserta kesepakatan untuk perbaikan atau perubahan untuk mengatasi penyebab permasalahan yang akan disetujui oleh kedua pihak. Hasil akhir berupa laporan audit akan dikirimkan oleh pimpinan SKAI HSBC Indonesia kepada pihak manajemen auditee, dengan tembusan kepada *Country Manager and Chief Executive*, Direktur Kepatuhan, *Global Internal Audit* dan pihak-pihak yang terkait. SKAI HSBC Indonesia juga melakukan monitoring sebagai tindak lanjut dalam memastikan manajemen telah menyelesaikan perbaikan atau perubahan yang telah disampaikan.

Dalam tahun 2014, rencana audit tahunan sudah memadai. Seluruh rencana audit SKAI HSBC Indonesia untuk semester pertama dan kedua 2014 telah terealisasi sesuai dengan rencana. Terdapat satu laporan audit terhadap *Financial Crime Compliance* yang belum diterbitkan (akan diterbitkan di kuartal kedua 2015). SKAI HSBC Indonesia telah melaporkan seluruh temuan hasil pemeriksaan sesuai ketentuan yang berlaku.

Bank melakukan kaji ulang secara intern dengan memanggil pihak ketiga untuk meninjau efektifitas kerja SKAI HSBC Indonesia dan kepatuhannya terhadap SPFAIB setiap tiga tahun sekali sesuai dengan peraturan Bank Indonesia. Pihak eksternal (KPMG) telah melakukan audit terhadap SKAI HSBC Indonesia untuk menguji efektifitas pelaksanaan kerja SKAI HSBC Indonesia dan kepatuhannya terhadap SPFAIB pada bulan Februari 2013. Hasil dari eksternal audit hanya menemukan satu (1) temuan dan temuan ini segera ditindaklanjuti dan statusnya sudah selesai (tutup). Disamping itu, *Global Internal Audit* juga menunjuk PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) untuk melakukan *Quality Assurance Review* (laporan diterbitkan di bulan Februari 2014). Kajian ini untuk menilai Audit Internal terhadap *Chartered Institute of Internal Auditors UK Code* dan mencakup :

During audit, Internal Audit performs detailed testing of controls on control design and its effectiveness, in which all findings will be disclosed and communicated to the management as soon as possible. Closing meeting will be conducted with senior management on issues noted and management action plans to address the root causes and these must be agreed by both parties. The audit report will be sent by Head of Internal Audit to the auditee management, copying Country Manager and Chief Executive, Compliance Director, Global Internal Audit and other related parties. Internal Audit also monitors, analyzes and reports the progress of follow-ups performed by the auditee to ensure management has rectified all findings.

For 2014, the scope and coverage of the annual audit plan is considered adequate, where all the audit plan for the first and second semester 2014 have been realized as planned. There is one audit report on Financial Crime Compliance which has not yet been issued (will be issued in 2Q 2015). The result of all the audits has been reported as per the applicable regulations.

The Bank arranged for third party to review the effectiveness of HSBC Indonesia Internal Audit and its compliance to the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) on three yearly basis in line with Bank Indonesia regulation. External auditor (KPMG) performed audit on HSBC Indonesia Internal Audit to review the effectiveness of HSBC Indonesia Internal Audit team and its compliance to the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks in February 2013. There was only 1 finding noted by the external reviewer and this finding was immediately rectified and the status was closed. Apart from that, Global Internal Audit also engaged PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) to conduct a Quality Assurance Review (report issued in February 2014). The review assessed Internal

- Organisasi
- Penilaian risiko dan rencana tahunan
- Metodologi dan eksekusinya
- Komunikasi dan pelaporan
- Sumber Daya Manusia
- Kualitas, alat dan performa manajemen

Beberapa area yang memerlukan perbaikan telah dicatat dan sejak saat itu di tahun 2014 ada perbaikan yang masih dalam progres dan ada pula yang perbaikannya telah diselesaikan. Tindakan-tindakan perbaikan yang telah dilakukan *Global Internal Audit* juga telah disampaikan kepada tim SKAI HSBC Indonesia. Kajian lanjut yang dilakukan PwC di bulan Desember 2014 mengakui adanya progres perbaikan.

SKAI HSBC Indonesia memberikan *update* secara reguler kepada *Executive Committee* (EXCO) dan Komite Manajemen Risiko (RMC) mengenai hasil audit internal yang telah dilakukan.

Manajemen senior memberikan laporan tentang pelaksanaan fungsi audit internal ke kantor pusat secara reguler. Temuan yang signifikan akan dieskalasi kepada Komite Audit melalui tim audit regional.

Sebagian besar temuan-temuan pemeriksaan SKAI HSBC Indonesia ditindak-lanjuti oleh manajemen sesuai jangka waktu yang disepakati. Jika ada keterlambatan dalam perbaikan temuan audit, SKAI HSBC Indonesia melakukan penilaian apakah hal tersebut masih dalam risiko yang dapat diterima. Jika ada temuan berulang, hal ini akan secara khusus disebutkan dalam laporan audit agar manajemen memberikan perhatian khusus untuk melakukan tindakan perbaikan yang memadai.

Secara keseluruhan, fungsi audit intern telah dilaksanakan secara memadai dengan memperhatikan :

- Proses perencanaan audit telah mempertimbangkan keseluruhan unit kerja yang ada dimana pelaksanaannya dengan mempertimbangkan risiko pada masing-masing unit kerja (*risk-based approach*).
- Program audit dan ruang lingkup audit telah memadai sesuai dengan SPFAIB sebagaimana diatur dalam regulasi Bank Indonesia no, 1/6/PBI tanggal 20 September 1999, dan juga mengacu kepada *Global Internal Audit Standards Manual* (GASM) dan *Audit Charter*.
- Jumlah dan kualitas auditor intern memadai.
- Meminta bantuan team audit yang memiliki keahlian khusus (*Subject Matter Expert*) dalam melakukan audit diluar kompetensi SKAI HSBC

Audit against the Chartered Institute of Internal Auditors UK Code and the scope include:

- Organisation
- Risk assessment and annual planning
- Methodology and execution
- Communication and reporting
- Human Resources
- Quality, tools and performance management.

A number of areas for improvement were noted and since progressed/completed during 2014. The improvement actions were also rolled out to the country audit team. The follow up work by PwC in December 2014 has acknowledged the progress made.

Internal Audit provides regular updates to the Executive Committee (EXCO) and Risk Management Committee (RMC) on the outcome of internal audit reviews conducted in the country.

Senior management provides report on the implementation of internal audit function to the head office on a regular basis. Significant findings are escalated to the Audit Committee through regional audit team.

Most of the Internal Audit findings are followed-up/rectified by management as per the agreed time frame. Should there be any delay in the rectification of audit findings, Internal Audit made an assessment of whether they are still within acceptable risks. Should there be repetitive findings, this will be specifically mentioned in the audit report so that management should pay special attention to the corrective actions implementation.

Overall, HSBC Indonesia Internal Audit function has been adequately implemented considering :

- The audit planning process has considered all working units by taking into account the risks in each working unit (risk-based approach).
- The audit program and its scope are adequate and as per the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) as stipulated in Bank Indonesia's (BI) Regulation no 1/6/PBI dated 20 September 1999, as well as the *Global Internal Audit Standards Manual* (GASM) and *Audit Charter*.
- The number and quality of the internal auditors are adequate.
- Subject Matter Expert's assistance was sought when performing audits outside the competency of HSBC Indonesia

A.3.3. Fungsi Audit Eksternal

HSBC Indonesia telah menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Siddharta Widjaja & Rekan (a member firm of KPMG International) yang bertindak sebagai auditor ekstern /independen untuk memeriksa laporan keuangan maupun proses-proses yang mempengaruhi laporan keuangan HSBC Indonesia.

Bank telah mendapatkan dispensasi dari Bank Indonesia melalui suratnya No. 12/78/DPB2/TPB2 – 4 tanggal 30 Juli 2010 perihal “Penunjukan Akuntan Publik KPMG Untuk Memberikan Jasa Audit Umum” dan untuk itu dikecualikan dari ketentuan Pasal 16 ayat 2 PBI No. 3/22/PBI/2001 tentang “Transparansi Kondisi Keuangan Bank”. Dengan demikian, Bank dapat menunjuk KPMG untuk melakukan jasa audit terhadap laporan keuangan selama lima (5) tahun berturut-turut sampai dengan tahun buku 2015.

Penunjukan Kantor Akuntan Publik untuk Bank adalah berdasarkan kebijakan Grup HSBC, yang mengharuskan semua kantor cabangnya untuk menunjuk KPMG sebagai auditor eksternalnya. Kebijakan ini tertera di HSBC Global Standards Manual (GSM), yang telah disetujui oleh Dewan Direksi HSBC. Penunjukan KPMG sebagai auditor eksternal adalah sampai dengan tahun buku 2014.

Mulai tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015, Grup HSBC telah melakukan penunjukan Pricewaterhouse Coopers sebagai auditor eksternalnya. Sesuai dengan kebijakan diatas, Bank juga akan melakukan penunjukan Kantor Akuntan Publik yang terafiliasi dengan PriceWaterhouse Coopers sebagai auditor eksternal mulai periode tahun buku 2015.

Khusus untuk legalitas perjanjian kerja dan ruang lingkup audit, hal ini telah tercakup dalam Perjanjian Kerja (Engagement Letter) yang ditandatangani oleh pihak Bank dan KAP setiap tahun sebelum audit tahunan dimulai.

KPMG telah menyampaikan laporan audit kepada Bank secara tepat waktu dan mampu bekerja secara independen, memenuhi standar profesional akuntan publik dan perjanjian kerja serta ruang lingkup audit yang ditetapkan.

Dalam pelaksanaan audit atas laporan keuangan Bank untuk tanggal dan tahun yang berakhir 31 Desember 2014, KPMG tidak menemukan adanya temuan yang signifikan yang perlu disampaikan dalam surat kepada manajemen Bank (“Management Letter”) dan oleh karena itu KPMG tidak menerbitkan surat kepada manajemen.

KPMG telah menyampaikan laporan keuangan Bank

A.3.3. External Audit Function

HSBC Indonesia has appointed Public Accountant Firm (KAP) Siddharta Widjaja & Rekan (a member firm of KPMG International), to act as an external/independent auditor to audit the financial statements as well as processes that affect the financial statements of HSBC Indonesia.

Bank has been granted dispensation by Bank Indonesia as stipulated on BI Letter No. 12/78/DPB2/TPB2 – 4 dated 30 July 2010 regarding “The Appointment of KPMG Public Accountant to Provide General Audit Service” and for that matter being exempted from regulation Article 16 verse 2 PBI No. 3/22/PBI/2001 regarding “Transparency of Bank’s Financial Conditions”. Accordingly, Bank may appoint KAP Siddharta & Widjaja to provide audit service on Bank’s financial reports for 5 consecutive years until financial year of 2015.

The appointment of Audit Firm by Bank is based on HSBC Group Policy which mandates all branches to appoint KPMG as their external auditor. This policy is stated in HSBC Global Standards Manual (GSM) that has been agreed by HSBC Board of Directors. The appointment of KPMG as external auditor is until financial year 2014.

Starting financial year that ended 31 December 2015, HSBC Group has appointed Price Waterhouse Coopers as external auditor. To comply with the above policy, Bank will appoint the Audit Firm affiliated with PriceWaterhouse Coopers as external auditor starting financial year 2015.

Regarding the legality of work agreement and scope of audit, those are covered in the Engagement Letter signed by Bank and Audit Firm every year before the annual audit commenced.

KPMG has reported the audit result to Bank on time and is capable to work independently, fulfill the public accountant professional standard and the engagement agreement as well as the determined audit scope.

During KPMG audit field works on Bank’s financial statements as at and for the year ended 31 December 2014, KPMG did not find any significant finding that needs to be reported in the letter to Bank’s management (“management letter”), and therefore, KPMG did not issue any letter to the management.

untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 yang telah diaudit kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tanggal 8 April 2015.

A.3.4. Penerapan Manajemen Risiko termasuk Sistem Pengendalian Intern

A.3.4.1. Pengawasan

Group Management Office (GMO) dibagi menjadi beberapa bagian dan selaku "*Risk Owner*" (pemilik risiko) bertanggung jawab terhadap masing-masing risiko yang terkait fungsi dan bagiannya masing-masing (antara lain untuk risiko kredit : *Group Management Office Credit Risk Function*), risiko kepatuhan : *Group Management Office Compliance*, risiko hukum: *Group Management Office Legal*, dan lain-lain). Salah satu tugas dari GMO antara lain memastikan bahwa kebijakan dan ketentuan di dalam *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM) (Standar Kebijakan Grup) telah dilaksanakan oleh anggota dari Grup dan juga memonitor untuk memastikan bahwa anggota Grup dan unit bisnis telah melaksanakan dan berpedoman pada Standar Kebijakan Grup tersebut.

Untuk tingkat regional, fungsi ini dijalankan oleh "*Regional Head*" yang terkait dengan masing-masing risiko tersebut (antara lain untuk risiko kredit : *Regional Head Credit Risk Function*, risiko kepatuhan : *Regional Head Compliance*, risiko hukum: *Regional Head Legal*, dan lain-lain).

Sebagai bagian dari Grup HSBC, penerapan manajemen risiko di Bank diawasi oleh Kantor Pusat yang juga merupakan kantor wilayah yang dilakukan oleh "*Regional Head*" terkait dengan masing-masing risiko tersebut.

A.3.4.2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

Seluruh aktivitas Bank meliputi pengukuran, evaluasi, penerimaan dan pengelolaan atas beberapa tingkat risiko atau kombinasi risiko. Jenis risiko yang paling penting adalah risiko kredit (termasuk risiko negara dan lintas batas/*cross-border risk*), risiko likuiditas, risiko pasar (termasuk risiko mata uang asing, risiko suku bunga dan risiko harga ekuitas), risiko operasional dan risiko reputasi.

Kebijakan manajemen risiko HSBC, yang dimuat di GSM dan diteruskan ke hirarki kebijakan manual ke seluruh Grup, dirancang untuk merumuskan *risk appetite*, memberikan pedoman bagi karyawan dan menetapkan prosedur untuk memantau dan mengendalikan risiko-risiko, dengan pelaporan kepada manajemen secara terpercaya dan tepat waktu. Bank secara berkala meninjau kembali dan menyempurnakan kebijakan dan sistem manajemen

KPMG has submitted the audited Bank's financial statements ended 31 December 2014 to Otoritas Jasa Keuangan (OJK) on 8 April 2015.

A.3.4. Risk Management Implementation including Internal Control System

A.3.4.1. Supervision

Group Management Office (GMO) is divided into several sections and as Risk Owner is responsible for each of the respective risks related to its functions and area (among others for credit risk: GMO of Credit Risk Function), compliance risk: GMO of Compliance, legal risk: GMO of Legal etc.). One of the tasks of GMOs, among others to ensure that the policies and regulations in the Global Standards Manual (GSM) and Functional Instructions Manual (FIM) (Group Policy Standards) has been carried out by members of the Group and also to monitor to ensure that the members of the Group and the business units have implemented and in compliance with the Group Policy Standard.

For the regional level, the function is executed by the Regional Head related to each of risks (among others for credit risk: Regional Head of Credit Risk Function, for compliance risk: Regional Head of Compliance, legal risk: Regional Head of Legal etc.).

As part of the HSBC Group, the application of risk management in the Bank is supervised by the Head Office which also known as Regional Office conducted by Regional Head related to each of risks.

A.3.4.2. Policies, Procedures and Determination Limit

The entire activities of the Bank include measurement, evaluation, acceptance and management of some degree of risk or combination of risks. The most important types of risk are credit risk (including country risk and cross border risk), liquidity risk, market risk (including foreign currency risk, interest rate risk and equity price risk), operational risk and reputational risk.

HSBC's risk management policy, which was stated in the GSM and forwarded to the hierarchy policy manual throughout the Group, is designed to formulate risk appetite, provide guidelines for employees and establish procedures to monitor and control risks, with reporting to management in reliable and timely. Bank periodically review and refine its risk management policies and systems to reflect changes in markets, products and best

risikonya untuk mencerminkan perubahan dalam pasar, produk dan praktek terbaik manajemen risiko.

Dewan Grup Manajemen (*Group Management Board*) dengan wewenang yang diberikan oleh Dewan Direksi, merumuskan kebijakan manajemen risiko di tingkat atas. Rapat Manajemen Risiko (*Risk Management Meeting*) memantau risiko, menerima laporan, menentukan langkah yang akan diambil dan menelaah keefektifan dari kebijakan manajemen risiko HSBC.

Efektifitas dari pada kebijakan dan strategi manajemen risiko dari HSBC merupakan hal yang sangat fundamental bagi kesuksesan Grup. GSM merupakan kunci dari kerangka manajemen risiko dan kontrol intern dari Grup HSBC serta merupakan kebijakan utama Grup dalam mengelola bisnis dan maupun risiko yang terjadi.

Setiap fungsi dan operasi dalam Grup juga diwajibkan untuk patuh dan berpedoman kepada FIM yang merupakan kebijakan dan prosedur rinci yang berhubungan dengan fungsi dan operasional tertentu.

Selain GSM dan FIM, untuk fungsi dan operasional tertentu terdapat pedoman-pedoman dan kebijakan-kebijakan yang lebih spesifik yang berlaku khusus untuk fungsi atau operasi tersebut. Sebagai contoh, untuk bagian kredit selain GSM dan FIM juga terdapat *Business Instruction Manual* (BIM) yang harus dijalankan dan dipatuhi.

A.3.4.3. Kecukupan Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko serta Sistem Pengendalian Intern

Berikut adalah identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi manajemen risiko serta Sistem Pengendalian Intern per jenis risiko:

A.3.4.3.1. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko kerugian keuangan yang terjadi karena nasabah atau *counterparty* gagal untuk memenuhi kewajiban berdasarkan kontrak.

Risiko ini pada dasarnya terjadi dari aktivitas pemberian kredit, pembiayaan perdagangan (*trade finance*), beberapa produk rekening administratif seperti garansi dan *credit derivatives* dan dari kepemilikan Bank atas aset dalam bentuk surat hutang. Bank telah menetapkan standar, kebijakan dan prosedur untuk memantau dan mengelola semua risiko tersebut.

Di Kantor Pusat, *Group Risk Function* diberikan wewenang dan tanggung jawab atas pengawasan dan manajemen risiko kredit tingkat tinggi yang terpusat untuk Bank secara global. Tanggung jawab

practice of risk management.

Group Management Board with the authority granted by the Board, formulating risk management policies at the top level. Risk Management Meeting is to monitor, receive reports, determine the steps to be taken and review the effectiveness of risk management policies of HSBC.

The effectiveness of the policies and strategies of HSBC's risk management is fundamental to the success of the Group. GSM is the key risk management framework and internal control of the HSBC Group and is a key policy in managing the business and the Group as well as the risk.

Every function and operation of the Group is also required to comply and adhere to FIM which is detailed policies and procedures relating to certain functions and operations.

In addition to GSM and FIM, for certain functions and operations, they also have guidelines and policies which are more specific applicable to specific functions or operations. For example, for credit department, other than GSM and FIM, credit department also has Business Instruction Manual (BIM) that must be executed and adhered.

A.3.4.3. Adequacy of Identification, Measurement, Monitoring and Risk Management Information Systems and Internal Control System

Below are the identification, measurement, monitoring, and risk management information system and Internal Control Systems by type of risks:

A.3.4.3.1. Credit Risk

Credit risk is the risk of financial loss occurring due to customer or counterparty fails to meet the obligations under the contract.

This risk occurs essentially from lending activities, trade finance, some administrative accounts products such as credit derivatives and guarantees and bank's ownership of assets in the form of debt securities. The Bank has set the standards, policies and procedures to monitor and manage all risks.

At Head Office, Group Risk Function is given the authority and responsibility for the oversight and management of the high level of the integrated

Group Risk Function meliputi hal-hal berikut:

- Merumuskan kebijakan kredit dan memantau kepatuhan terhadap kebijakan tersebut.
- Membentuk dan memelihara kebijakan eksposur kredit skala besar dari entitas-entitas yang beroperasi (*operating entities*).
- Menerbitkan pedoman pemberian kredit untuk entitas-entitas Bank yang didasarkan pada sikap dan *appetite* Grup dalam pemberian kredit untuk sektor pasar, kegiatan dan produk tertentu.
- Melakukan penelaahan yang independen dan penilaian risiko yang obyektif.
- Memantau kinerja dan pengelolaan portofolio retail di seluruh Grup.
- Mengendalikan eksposur terhadap nasabah perbankan dan lembaga keuangan, eksposur lintas-batas dan eksposur terhadap industri tertentu.
- Memelihara dan mengembangkan sistem dan kerangka kerja peringkat risiko Bank, untuk menggolongkan eksposur secara tepat dan memungkinkan manajemen risiko yang terfokus.
- Mengelola eksposur surat utang dengan menetapkan pengendalian atas likuiditas surat berharga untuk diperdagangkan dan menetapkan *issuer limit* untuk surat berharga yang tidak untuk diperdagangkan.

Bank melaporkan berbagai aspek dari portofolio kredit Bank kepada eksekutif senior. Laporan-laporan yang dibuat untuk manajemen senior, termasuk kepada Dewan Grup Manajemen, Rapat Manajemen Risiko, Grup Komite Audit (*Group Audit Committee*) dan Dewan Direksi, meliputi:

- Konsentrasi risiko dan eksposur terhadap sektor industri
- Kinerja portofolio retail
- Portofolio segmen tertentu dengan risiko yang lebih tinggi
- Debitur non-performing yang besar dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih untuk semua kelompok nasabah
- Country limit, cross-border exposure dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih yang terkait
- Portofolio dan analytical model performance data, dan
- Hasil stress testing dan rekomendasi

Bank diharuskan untuk menerapkan kebijakan kredit, prosedur dan pedoman pemberian kredit yang sesuai dengan standar Grup.

Manajemen Bank bertanggung jawab atas kualitas dan kinerja portofolio kredit dan untuk memantau dan mengendalikan semua risiko kredit yang ada di dalam portofolionya.

Perhatian khusus diberikan kepada manajemen atas kredit bermasalah. Jika diperlukan, suatu unit khusus akan dibentuk oleh Bank untuk membantu debitur

credit risk for the Bank globally. *Group Risk Function* responsibilities include the following:

- Formulating credit policies and monitor compliance with the policy.
- Establish and maintain a policy of large - scale credit exposure of the operating entities.
- Issuing guidelines for lending bank entities that are based on the Group's attitude and appetite for lending market sectors, activities and specific products.
- Conduct an independent review and objective risk assessment.
- Monitor the performance and management of retail portfolios across the Group.
- Controlling exposure to banking customers and financial institutions, cross-border exposures and exposures to certain industries.
- Maintain and develop systems and bank risk rating framework, to accurately characterize exposure and establish a focused risk management.
- Managing debt exposure by establishing control over the liquidity of securities held for trading and set issuer limit for securities that are not to be traded.

Bank reported various aspects of the Bank 's loan portfolio to senior executives . Reports are made to senior management, including the Group Management Board, Risk Management Meeting, the Group Audit Committee and the Board of Directors, include:

- Risk Concentration and exposure to the industrial sector
- Performance retail portfolio
- Portfolio of certain segments with higher risk
- Large Non-performing debtor and the provisions
- Country limit, cross-border exposures and provisions
- Portfolio and analytical performance models of data , and
- The results of stress testing and recommendation

Banks are required to implement credit policies, procedures and lending guidelines in accordance with Group standards.

Bank's management is responsible for the quality and performance of the credit portfolio and for monitoring and controlling all credit risks in Bank's portfolio.

Special attention is given to the top management of non-performing loans. If necessary, a special

agar terhindar dari kegagalan membayar.

Audit berkala terhadap proses pemberian kredit dan portofolio kredit Bank dilakukan oleh fungsi Grup Audit Intern. Audit yang dilakukan meliputi pemeriksaan atas kelengkapan, kecukupan dan kejelasan kebijakan/manual kredit, analisa mendalam atas contoh audit yang representatif terhadap portofolio, serta suatu *overview* atas portofolio sejenis dari aktiva yang serupa untuk menelaah kualitas dari kredit yang diberikan dan eksposur lainnya, meninjau kinerja fungsi manajemen risiko kredit dan kecukupan perhitungan penyisihan penghapusan aktiva, meninjau tata kelola dan pelaksanaan model analitik, meninjau tujuan-tujuan manajemen serta ketaatan terhadap standar dan kebijakan Grup dalam persetujuan dan pengelolaan fasilitas kredit.

Debitur besar ditelaah secara acak untuk meyakinkan bahwa peringkat risiko sudah memadai, prosedur kredit dan penagihan telah ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan apabila satu akun atau portofolio kredit mengalami penurunan kualitas, penyisihan penghapusan aktiva produktif dibentuk sesuai dengan proses yang telah ditetapkan oleh Grup.

Parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Gross NPL
- % Gross NPL
- Net NPL
- % Net NPL
- PPAP
- Pemenuhan PPAP
- CKPN
- Total Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (APYD)
- Total Kredit dan
- BMPK

Hal penting dalam proses pemberian kredit adalah secara berkala melakukan pengidentifikasian, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko kredit secara komprehensif. Beberapa aspek pemantauan yang dilakukan secara berkala antara lain:

- BMPK, setiap bulan Risk Business Management (RBM) memantau BMPK untuk memastikan tidak terdapat pelampauan maupun pelanggaran dengan memperhatikan tingkat modal bank dan kurs valuta.
- Pertemuan *Executive Committee* (EXCO) dilakukan setiap bulan dan diketuai oleh Country Manager & Chief Executive dan dihadiri oleh setiap Head of Business. Hal yang didiskusikan adalah likuiditas dan pendanaan, risiko suku bunga, risiko valuta asing dan risiko kredit dan konsentrasi kredit.
- Grup Audit secara rutin memantau bahwa Bank mematuhi seluruh kebijakan yang berlaku dan melakukan pemeriksaan secara berkala.

unit will be established by the Bank to help debtors to avoid the failure to pay.

Periodic audits to the process of credit and loan portfolio of the Bank carried out by the Group Internal Audit function. Audit was conducted on the examination of the completeness, adequacy and clarity of the policy / manual credit , in-depth analysis of the above examples are representative of the portfolio audits, as well as an overview over the same of portfolio of the similar assets to examine the quality of the loans and other exposures , review the performance of the function of credit risk management and the adequacy of the provisions, review on the governance and implementation of an analytical model, review the objectives of management and adherence to Group policies and standards in the approval and management of credit facility .

Large debtors are reviewed at random to ensure that adequate risk rating, credit and collection procedures have been adhered to in accordance with applicable regulations and if the account or loan portfolio deteriorated, the provision is formed in accordance with the process established by the Group.

The parameters used are as follows:

- Gross NPL
- % Gross NPL
- Net NPL
- % Net NPL
- The adequacy of provisions
- Compliance with the adequacy of provisions
- Allowance for impairment
- Total classified productive Assets
- Total Loans , and
- LLL

An important point in the credit process is a periodical identifying, measuring, monitoring and applying a comprehensive credit risk management information system. Periodical monitoring includes:

- LLL, every month Risk Business Management (RBM) Unit monitors the LLL to ensure that no excess or breach is found in relation to HSBC's capital and exchange rates;
- EXCO meeting is convened monthly, chaired by the Country Manager & Chief Executive and attended by each Business Head and Head of Supporting Units. Items discussed are included liquidity and funding, interest rate risk, foreign exchange risk, credit risk and credit concentration risk.
- Internal Audit Department and Group Audit regularly monitors whether the Bank complies with all existing policies.

Sistem Informasi Manajemen Bank memberikan data terkini terhadap posisi portofolio Bank dan mekanisme umpan balik. Secara bulanan sistem ini menghasilkan data antara lain: BMPK, portofolio kredit secara industri/sector ekonomi, NPL dan provisi, pemberian kredit berdasarkan tingkat kredit, risiko konsentrasi kredit dan lain-lain.

Bank memberikan perhatian khusus kepada data-data di atas sebagai penilaian pemberian kredit kepada sektor tertentu dan atau grup tertentu.

Kerangka kebijakan proses kredit di HSBC diatur oleh kebijakan-kebijakan sebagai berikut yaitu *Global Standards Manual (GSM)*, *Functional Instructions Manual (FIM)* dan *Business Instructions Manual (BIM)*. GSM memuat prinsip-prinsip dasar dan kebijakan tertinggi dalam Bank tentang bagaimana Bank melakukan kegiatan usahanya secara umum. Sedangkan FIM merupakan kebijakan dan prosedur secara rinci yang berhubungan dengan fungsi dan operasi tertentu dan harus diterapkan oleh seluruh Bank yang melakukan fungsi dan operasi tersebut. BIM adalah petunjuk inti manual kredit HSBC.

Kebijakan ini memberikan fokus kepada target marketing dan toleransi Bank terhadap pemberian kredit di sektor ekonomi tertentu. Kebijakan di atas harus dilakukan oleh setiap pejabat eksekutif divisi kredit HSBC dan Pengurus Bank yang secara aktif melakukan pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut. Hingga kini tidak terdapat penyimpangan yang signifikan terhadap kebijakan tersebut.

Prosedur pemberian kredit, terutama kredit korporasi, dilakukan secara seksama dengan memperhatikan beberapa hal umum seperti: (a) latar belakang perusahaan (sejarah, pemegang saham, industri, model kegiatan usaha); (b) analisis industri (makro ekonomi, karakteristik industri, posisi kompetitif); (c) manajemen dan strategi; (d) evaluasi keuangan (profitabilitas, likuiditas, modal kerja, struktur modal, arus kas dan proyeksi jika diperlukan, risiko dan mitigasinya); (e) lingkungan hidup; (f) struktur kredit (tujuan kredit, sumber pengembalian kredit, jaminan, pricing, tenor, dsb.); dan (g) hubungan strategi dan profitabilitas secara keseluruhan.

HSBC juga melakukan evaluasi terhadap latar belakang perusahaan melalui Bank Indonesia Checking dan semua fasilitas kredit korporasi dikaji ulang minimal setiap tahun atau dengan frekuensi yang lebih singkat jika diperlukan. Setiap peminjam korporasi diberikan *Credit Rating* pada saat kredit tersebut dievaluasi (minimal setiap tahun). Hingga kini Bank secara pruden melakukan pemberian kredit mengikuti kebijakan di atas dan memastikan bahwa semua peraturan Bank Indonesia perihal pemberian kredit tidak dilanggar. Bank juga memastikan bahwa dilakukan pemisahan tugas antara yang merekomendasikan, mengkaji ulang serta menyetujui pemberian kredit tersebut.

The Bank's Management Information System provides current data on the Bank's portfolio position and feed back mechanism. This system produces data monthly such as: LLL, credit portfolio per industry/economic sector, NPL and provisions, credit given based on credit rating, credit concentrated risk, etc.

Special attention is given by the Bank to the data above as a valuation provision of credit to certain sectors or certain groups.

The framework of HSBC credit process policy is regulated by the following policies, i.e. Group Standards Manual (GSM), Functional Instructions Manual (FIM), Business Instructions Manual (BIM). GSM contains the basic principles and the highest level of policy in HSBC regarding how the Bank carries out its business activities in general. While FIM is a detailed policy and procedure related to certain functions and operations and shall be implemented at all HSBC offices which carry out such functions and operations. BIM is the core credit manual of HSBC.

This policy focuses on targeted marketing and Bank's tolerance against credit facility granted in certain economic sectors. The above policy must be conducted by all HSBC credit officers and Directors which actively supervise the implementation of the said policy. Until to date there are no significant deviations to this policy.

The credit procedure, in particular corporate credit, continues to be carried out carefully by considering, among others: (a) the company's background (history, shareholder, industry, business activity model); (b) industry analysis (macro economic, industry characteristics, competitors' position); (c) management and strategy; (d) financial evaluation (profitability, liquidity, working capital, capital structure, cash-flows and projections if required, Risk and its mitigation); (e) living environment; (f) credit structure (credit purpose, repayment source, securities, pricing, tenor, etc.); (g) the entire strategy and profitability relationship.

HSBC also evaluates companies' background via Bank Indonesia Debtor Information System (SID) and all corporate credit facilities are reviewed minimum annually or at shorter frequency if deemed necessary by the credit approver. Each corporate borrower shall be given a Credit Rating at the time the credit is evaluated (minimum annually). Up to date, the Bank provides credit prudently by following the above policy and ensures that all Bank Indonesia regulations regarding credit are not violated. The Bank also ensures that there are segregations between the person recommending, reviewing and approving the credit.

Dalam hal pemberian kredit individu maka proses kredit dilakukan secara seksama pula namun dengan prosedur yang lebih ringkas dan menggunakan *credit scoring system* sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya keabsahannya.

A.3.4.3.2. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko yang disebabkan oleh pergerakan dari faktor risiko pasar termasuk kurs mata uang asing dan harga komoditas, tingkat suku bunga, *credit spreads*, serta harga ekuitas yang dapat mengurangi pendapatan Bank atau nilai dari portofolio. Bagi HSBC Indonesia, faktor-faktor relevan yang mempengaruhi risiko pasar adalah kurs mata uang asing, tingkat suku bunga & *credit spread*.

Tujuan manajemen risiko pasar HSBC adalah untuk mengelola dan mengendalikan eksposur risiko pasar dalam rangka mengoptimalkan tingkat pengembalian atas risiko dan menjaga profil risiko pasar yang sesuai dengan posisi Grup sebagai salah satu bank dan organisasi jasa keuangan terbesar di dunia.

HSBC memisahkan eksposur terhadap risiko pasar menjadi portofolio trading atau non-trading. Portofolio trading meliputi posisi yang timbul dari *market-making* dan posisi portofolio yang dimiliki. Portofolio non-trading sebagian besar terjadi dari manajemen aktiva dan kewajiban perbankan ritel dan komersil, serta investasi keuangan yang dikategorikan sebagai *available for sale*.

Pengelolaan risiko pasar dilakukan oleh *Global Markets* dengan menggunakan batasan-batasan risiko yang disetujui oleh *Group Management Boards*. Batasan risiko ditentukan untuk setiap portofolio, produk dan jenis risiko, dengan likuiditas pasar sebagai faktor utama dalam menentukan besarnya batasan. Unit *Treasury Finance* memonitor batasan-batasan risiko pasar secara harian dan eksposur risiko pasar yang melampaui batasan akan dilaporkan kepada *Country Manager & Chief Executive* dan manajemen Regional / Grup.

Risiko pasar setiap produk dinilai dan kemudian ditransfer ke *Global Markets* untuk dikelola. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua risiko pasar telah dikonsolidasikan dalam unit operasi yang memiliki keahlian, alat, manajemen dan pengawasan yang diperlukan untuk menangani risiko tersebut secara profesional.

Group Risk, suatu unit independen dalam *Group Management Office*, mengembangkan kebijakan manajemen risiko dan teknik-teknik pengukuran. Alat ukur yang digunakan untuk memantau dan membatasi eksposur risiko pasar adalah analisa sensitifitas, *Value at Risk* (VAR) dan *stress testing*. Alat-alat ukur tersebut memperkirakan potensi kerugian yang dapat terjadi pada posisi risiko karena pergerakan kurs mata uang asing, tingkat suku

In the case of individual credit, the credit process is done carefully with the simple procedures through the use a credit scoring system to produce the reliable data.

A.3.4.3.2. Market Risk

Market risk is the risk caused by the movements of market risk factors including foreign exchange rate and commodity price, interest rate level, credit spreads, and equity price which can reduce the Bank's income or the portfolio value. For HSBC Indonesia, the relevant factors affecting market risk are foreign exchange rate, interest rate level & credit spread.

The purpose of HSBC market risk management is to manage and control market risk exposure in the framework of optimizing the level of return on the risk and maintain the market risk profile in line with the Group's position as one of the biggest banks and financial service providers globally.

HSBC divides the exposure to market risk to become trading and non-trading portfolios. Trading portfolio covers the position incurred from market-making and the portfolio position held. The majority of non-trading portfolio occurs from asset management and retail as well as commercial banking liabilities, and financial investments classified as available for sale.

Market risk management is done by *Global Markets* by using risk limits approved by *Group Management Boards*. The risk limits are determined for each portfolio, product and type of risk, with market liquidity as the main factor in deciding the limit. *Treasury Finance* unit monitors the market risk limits on daily basis and the market risk exposure which exceeds the limit shall be reported to the *Country Manager & Chief Executive* and *Regional/Group* management.

The market risk of each product is assessed and then transferred to *Global Markets* to be managed. The purpose is to ensure that all market risks have been consolidated in an operational unit which has the expertise, tools, management and supervision needed to handle such risk professionally.

Group Risk, an independent unit in *Group Management Office*, develops risk management policy and the measurement techniques. The measuring tools used to monitor and limit market risk exposure are sensitivity analysis, *Value at Risk* (VaR) and stress testing. These measurement tools estimate the potential loss which may occur in the risk position due to the movements in foreign exchange rate, interest rate

bunga dan harga pasar.

Portofolio trading

Pengendalian risiko pasar HSBC dalam portofolio trading didasarkan pada kebijakan pembatasan kegiatan individu untuk melakukan transaksi hanya pada instrumen-instrumen yang disetujui oleh *Grup Risk* dan melaksanakan prosedur persetujuan produk baru secara ketat dan teliti.

Portofolio non-trading

Tujuan utama manajemen risiko pasar untuk portofolio non-trading adalah mengoptimalkan pendapatan bunga. Risiko pasar dari portofolio non-trading terjadi dari mismatch antara imbal hasil di masa datang yang dihasilkan dari aktiva dengan biaya pendanaannya, dikarenakan perubahan tingkat suku bunga.

Langkah - langkah dan rencana dalam mengantisipasi risiko pasar

HSBC memandang risiko pasar sebagai suatu komponen yang penting karena seperti disebutkan di atas risiko pasar dapat mempengaruhi pendapatan Bank atau nilai dari portofolio.

Berikut ini adalah hal-hal yang dilakukan dalam mengantisipasi risiko pasar:

- Melakukan pertemuan RMC (*Risk Management Committee*) secara periodik yang juga mengagendakan pembahasan posisi risiko pasar.
- Melakukan transaksi hanya produk-produk yang sudah disetujui oleh *Grup Risk* dimana dilakukan kajian dari berbagai segi termasuk risiko pasar
- Melakukan transaksi atas produk-produk dalam batas tenor produk / instrumen yang sudah disetujui.
- Menetapkan batasan-batasan eksposur risiko pasar dimana unit *Global Markets* harus mematuhi batasan-batasan tersebut dan pemantauan eksposur dilakukan setiap hari.
- Menetapkan *stop loss limit*.
- Melakukan perhitungan VaR setiap hari dengan menggunakan metode *Historical Simulation* yang menggunakan data perubahan harga pasar 500 hari terakhir dengan tingkat kepercayaan 99%.
- Melakukan analisa sensitivitas & *Stress Testing* secara periodik. Perhitungan menggunakan data-data ekstrim yang pernah terjadi (*historical*), atau diasumsikan terjadi di masa depan (*hipotesis*).

A.3.4.3.3. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko dimana Bank tidak memiliki kemampuan finansial yang memadai untuk

level and market price.

Trading Portfolio

HSBC market risk control in trading portfolio is based on the policy of individual activities limit to trade only in the instruments approved by Group Risk and by carrying out the approval procedure of new products rigorously and carefully.

Non-trading Portfolio

The main objective of market risk management for non-trading portfolio is to optimize interest income. Market risk of non-trading portfolio occurs from the mismatch between future yield produced by the assets and their funding cost, due to changes in interest rate level.

Steps and plan to anticipate market risk

HSBC considers market risk as an important component because as already stated above, market risk can affect the Bank's income or the portfolio value.

The following are the steps taken to anticipate market risk:

- Convene RMC (*Risk Management Committee*) meetings periodically which also put a discussion on market risk position in the agenda.
- Transact only in products already approved by Group Risk, where review has been done on various aspects including market risk.
- Transact products in the product/instrument tenor limit already approved.
- Decide market risk exposure limitations which have to be complied with by Global Markets unit and monitor the exposures on daily basis.
- Determine a stop loss limit.
- Calculate VaR on daily basis by using Historical Simulation method using the data of market price change during the last 500 days with 99% level of confidence.
- Analyse sensitivity & Stress Testing periodically. The calculation shall use extreme data which has occurred (historical) or assumed to occur in the future (hypothetical).

A.3.4.3.3. Liquidity Risk

Liquidity risk is the risk where the Bank does not have sufficient financial resources to meet its

memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo, atau memenuhi kewajiban tersebut tetapi dengan biaya yang tinggi. Risiko timbul dari ketidakselarasan waktu dari arus kas. Bank mempertahankan basis pendanaan yang stabil dan terdiversifikasi dari simpanan nasabah ritel inti dan simpanan korporasi serta portofolio asset yang sangat likuid.

Tujuan dari kerangka kerja likuiditas Bank adalah untuk memastikan Bank dapat bertahan pada saat krisis likuiditas yang ekstrim, Kerangka kerja likuiditas dibentuk sedemikian rupa agar dapat beradaptasi terhadap perubahan bisnis model, pasar dan regulasi.

Bank mengelola risiko likuiditas dan pendanaan masing-masing dengan menerapkan sebuah kerangka kerja dan struktur limit yang ditetapkan oleh Grup, dan dapat disesuaikan terhadap variasi bisnis dan pasar masing-masing. Bank diharuskan untuk mempertahankan posisi likuiditas yang kuat dan mengelola struktur likuiditas aset, liabilitas dan komitmen untuk memastikan bahwa arus kas mereka tetap seimbang dalam berbagai skenario yang ekstrim dan bahwa semua kewajiban pendanaan terpenuhi pada saat jatuh tempo.

Manajemen lokal bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan lokal yang berlaku dan limit yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Grup/Regional. Likuiditas dikelola setiap hari oleh fungsi treasury lokal.

Pemenuhan persyaratan likuiditas dipantau oleh Komite Manajemen Aset dan Liabilitas ('ALCO') lokal yang melapor ke Kantor Pusat Grup secara berkala. Proses ini mencakup:

- Memproyeksikan arus kas berdasarkan berbagai skenario *stress testing* dan dengan mempertimbangkan tingkat aset likuid yang diperlukan terkait dengan hal tersebut;
- Memantau likuiditas neraca, *Advances to Core Funding Ratio* internal dan *Loan to Deposit Ratio* berdasarkan ketentuan yang berlaku;
- Mempertahankan diversifikasi sumber pendanaan dengan fasilitas *back-up* yang memadai;
- Mengelola konsentrasi dan profil jatuh tempo dari instrumen utang;
- Mengelola eksposur komitmen likuiditas kontinjensi dalam limit yang telah ditentukan sebelumnya;
- Mempertahankan rencana pembiayaan utang;
- Memantau konsentrasi nasabah simpanan untuk menghindari ketergantungan terhadap nasabah simpanan individu berskala besar dan memastikan diversifikasi pendanaan menyeluruh yang memuaskan; dan
- Mempertahankan rencana antisipasi likuiditas dan pendanaan. Rencana ini mengidentifikasi indikator dini kondisi *stress* dan menguraikan tindakan yang harus

obligations as they fall due, or will have to do so at an excessive cost. The risk arises from mismatches in the timing of cash flows. The Bank maintains a stable and diversified funding base of core retail and corporate customer deposits as well as portfolios of highly liquid assets.

The objective of the Bank's liquidity framework is to allow the Bank to withstand very severe liquidity stresses. It is designed to be adaptable to changing business models, markets and regulations.

The Bank manages liquidity and funding risk on a stand alone basis, employing a centrally imposed framework and limit structure from the Group which is adapted to variations in business mix and underlying markets. The Bank is required to maintain strong liquidity positions and to manage the liquidity profiles of their assets, liabilities and commitments with the objective of ensuring that their cash flows are balanced under various severe stress scenarios and that all their anticipated obligations can be met when due.

It is the responsibility of local management to ensure compliance with local regulatory requirements and limits set by the Group/Regional Head Office. Liquidity is managed on a daily basis by local treasury functions.

Compliance with liquidity requirements is monitored by local Asset and Liability Management Committees ('ALCO') which report to the Group's Head Office on a regular basis. This process includes:

- Projecting cash flows under various stress scenarios and considering the level of liquid assets necessary in relation thereto;
- Monitoring balance sheet liquidity, internal *Advances to Core Funding Ratio* and *Loan to Deposit Ratio* against requirement;
- Maintaining a diverse range of funding sources with adequate back-up facilities;
- Managing the concentration and profile of debt maturities;
- Managing contingent liquidity commitment exposures within pre-determined limits;
- Maintaining debt financing plans;
- Monitoring of depositor concentration in order to avoid undue reliance on large individual depositors and ensuring a satisfactory overall funding mix; and
- Maintaining liquidity and funding contingency plans. These plans identify early indicators of stress conditions and describe actions to be taken in the event

diambil apabila timbul kesulitan akibat krisis sistemik atau yang lainnya, sementara dalam waktu yang bersamaan meminimalkan implikasi jangka-panjang yang merugikan bisnis.

Giro, tabungan dan deposito berjangka merupakan bagian signifikan dari keseluruhan pendanaan Bank. Bank menempatkan pentingnya stabilitas simpanan ini, yang dicapai melalui kegiatan perbankan ritel Bank dan dengan mempertahankan kepercayaan nasabah terhadap struktur modal Bank yang kuat. Pasar profesional diakses dengan tujuan untuk menyediakan pendanaan tambahan, mempertahankan keberadaan di pasar uang lokal dan mengoptimalkan jatuh tempo aset dan liabilitas.

Rasio Likuiditas dan Advances to Core Funding

Bank menekankan pentingnya rekening giro dan rekening tabungan inti sebagai sumber dana untuk membiayai pemberian pinjaman kepada nasabah dan tidak menganjurkan ketergantungan atas pendanaan profesional jangka pendek. Hal ini dicapai dengan menentukan limit kepada entitas-entitas perbankan grup yang membatasi kemampuan mereka meningkatkan kredit yang diberikan kepada nasabah tanpa adanya pertumbuhan rekening giro dan tabungan. Hal tersebut diukur melalui rasio Advances to Core Funding.

Rasio tersebut menggambarkan persentase dari kredit yang diberikan atas jumlah rekening koran dan rekening tabungan nasabah inti dan pendanaan berjangka dengan jangka waktu yang tersisa sampai dengan tanggal jatuh tempo lebih dari satu tahun. Kredit yang diberikan kepada nasabah yang merupakan bagian dari reverse repurchase agreement dan dimana Bank menerima sekuritas yang dianggap likuid dikecualikan dari perhitungan rasio Advances to Core Funding, begitu pula rekening koran dan simpanan tabungan dari nasabah yang dianggap bukan inti. Definisi simpanan bukan inti mencakup pertimbangan ukuran saldo simpanan total nasabah. Dengan adanya perbedaan antara depositan inti dan bukan inti, pengukuran rasio Advances to Core Funding berdasarkan kebijakan internal Bank menjadi lebih ketat daripada rasio Loan to Deposit yang dihitung berdasarkan peraturan Bank Indonesia yang berlaku.

Analisis skenario proyeksi arus kas

Bank menggunakan sejumlah skenario proyeksi arus kas standar yang didesain untuk mensimulasikan krisis likuiditas pada tingkat Bank maupun pasar secara keseluruhan dimana tingkat serta waktu penarikan simpanan dan pencairan fasilitas kredit yang disepakati (committed) sangat beragam dan dimana kemampuan untuk mengakses pendanaan antar-bank dan pasar utang berjangka serta menghasilkan dana dari portofolio aset dibatasi. Ketepatan asumsi setiap skenario dikaji secara

of difficulties arising from systemic or other crises, while minimising adverse long-term implications for the business.

Current accounts, savings and time deposits payable form a significant part of the Bank's overall funding. The Bank places considerable importance on the stability of these deposits, which is achieved through the Bank's retail banking activities and by maintaining depositor confidence in the Bank's capital strength. Professional markets are accessed for the purposes of providing additional funding, maintaining a presence in local money markets and optimising asset and liability maturities.

Liquidity and Advances to Core Funding Ratio

The Bank emphasizes the importance of core current accounts and saving accounts as a source of funds to finance lending to customers, and discourages reliance on short-term professional funding. This is achieved by placing limits on group banking entities which restrict their ability to increase loans to customers without corresponding growth in current accounts and saving accounts. This measure is referred to as the Advances to Core Funding Ratio.

The ratio describes loans as a percentage of the total of core customers' current and saving accounts and term funding with a remaining term to maturity in excess of one year. Loans to customers which are part of reverse repurchase arrangements, and where receives securities which are deemed to be liquid, are excluded from the Advances to Core Funding Ratio, as are current accounts and saving deposits from customers deemed to be non-core. The definition of a non-core deposit includes a consideration of the size of the customer's total deposit balance. Due to the distinction between core and non-core depositors, the Bank's measure of Advances to Core Funding Ratio based on Group Internal Policy will be more restrictive than the Loan to Deposit Ratios calculated based on prevailing Bank Indonesia regulations.

Projected cash flows scenario analysis

The Bank uses a number of standard projected cash flows scenarios designed to model both group-specific and market-wide liquidity crises, in which the rate and timing of deposit withdrawals and drawdowns on committed lending facilities are varied, and the ability to access interbank funding and term debt markets and to generate funds from asset portfolios is restricted. The appropriateness of the assumptions under each scenario is regularly reviewed.

berkala.

Risiko likuiditas kontinjensi

Dalam kegiatan bisnis yang lazim, Bank melalui persetujuan Grup menyediakan fasilitas yang bersifat committed dan fasilitas siaga kepada nasabah korporasi. Fasilitas ini meningkatkan kebutuhan pendanaan Bank apabila nasabah memilih untuk menaikkan tingkat penarikan di atas tingkat penggunaan normal mereka. Konsekuensi risiko likuiditas dari meningkatnya tingkat penarikan dianalisis dalam bentuk proyeksi arus kas berdasarkan skenario stress yang berbeda-beda. Limit yang ditetapkan untuk komitmen pendanaan kontinjensi yang tidak dapat dibatalkan, diajukan oleh Bank dan disetujui oleh Grup setelah mempertimbangkan kemampuan setiap entitas dalam pendanaannya. Limit dibagi berdasarkan peminjam dan besarnya komitmen fasilitas yang diberikan.

A.3.4.3.4. Risiko Operasional

Risiko Operasional didefinisikan sebagai:

“Risiko kerugian yang terjadi karena kurangnya atau kegagalan proses internal, karyawan, sistem dan kejadian-kejadian eksternal, termasuk risiko legal.”

Manajemen risiko operasional bank meliputi pengidentifikasian, penilaian, pemantauan, dan kontrol dari risiko operasional untuk menjaga kerugian dalam tingkat yang dapat diterima dan melindungi Grup dari kemungkinan kerugian di masa yang akan datang. Tingkat kerugian yang dapat diterima didefinisikan melalui Grup risk appetite statement.

Standar Bank meliputi hal-hal berikut:

- Tanggung jawab manajemen risiko operasional baik pada level manajemen senior pada tiap unit usaha dan pada level Tim Operational Risk Management (ORM) Lokal.
- Pengidentifikasian, penilaian dan pelaporan risiko operasional oleh tiap unit usaha dan manajer fungsional dengan menggunakan sistem scoring risiko operasional yang ditetapkan oleh Grup bank dalam mengidentifikasi dampak (impact) dan frekuensi kejadian (frequency) yang dilakukan secara regular untuk memonitor perubahan-perubahan yang signifikan pada tiap unit usaha.
- Sistem pelaporan kejadian terkait dengan kerugian risiko operasional secara berkala kepada manajemen senior.
- Pengurangan risiko (risk mitigation)

Contingent liquidity risk

In the normal course of business, the Bank through Group approval provides customers with committed facilities and standby facilities to corporate customers. These facilities increase the funding requirements of the Bank when customers choose to raise drawdown levels over and above their normal utilisation rates. The liquidity risk consequences of increased levels of drawdown are analysed in the form of projected cash flows under different stress scenarios. Limits which are set for non-cancellable contingent funding commitments are proposed by the Bank and approved by Group after due consideration of each entity's ability to fund them. The limits are split according to the borrower and the size of the committed line.

A.3.4.3.4. Operational Risk

Operational Risk is defined as:

“The risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events, including legal risk.”

The management of operational risk comprises the identification, assessment, monitoring and control of operational risk so as to maintain losses within acceptable levels and to protect the Group from foreseeable future losses. Acceptable loss levels are defined through the Group's risk appetite statement.

The Bank's standard covers the following aspects:

- The responsibility of operational risk management at senior management level in each business unit and at Local Operational Risk Management (ORM) Team.
- Operational risk identification, assessment and reporting by each business unit and functional manager using operational risk scoring system determined by the Bank's Group in identifying the impact and frequency of events done regularly to monitor significant changes in each business unit.
- Periodical event reporting system related to operational risk loss to senior management.
- Risk mitigation.

Tanggung Jawab Manajemen Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah tanggung jawab seluruh karyawan dan manajemen bisnis, yang dibantu melalui kerangka manajemen risiko operasional. Setiap Regional, Bisnis Global dan Negara atau Kepala Bisnis Unit Bisnis bertanggung jawab untuk menjalankan pengawasan terhadap risiko operasional, mencakup seluruh bisnis dan operasi dimana mereka bertanggung jawab. Dalam menjalankan tanggung jawab mereka Kepala Bisnis diperlukan untuk membuat struktur tata kelola dan tim Risiko Operasional yang benar untuk memastikan pemantauan dan pengawasan yang efektif terhadap semua bisnis dan operasi dimana mereka bertanggung jawab.

Grup sudah mengadopsi struktur manajemen risiko dan kontrol internal yang dikenal sebagai 'Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defence*)'

Menjalankan bisnis pada dasarnya berkaitan dengan pengambilan risiko-risiko yang telah dipertimbangkan kedalam kerangka kontrol yang efektif untuk mengelola risiko-risiko tersebut. Oleh sebab itu, Lini Pertahanan Pertama (*First Line of Defence*) terdiri dari 'Pemilik Risiko' dan 'Pemilik Kontrol'

Bisnis Global adalah 'Pemilik Risiko'. Sebagai Pemilik Risiko mereka memiliki risiko, menentukan toleransi risiko dan bertanggung jawab mengelola risiko yang berkaitan dengan aktivitas komersialnya. Di dalam mengelola risiko, mereka bertanggung jawab baik dalam hal mengelola kontrol dan bekerja sama dengan Pemilik Kontrol dari fungsi lain diluar area mereka.

'Pemilik Kontrol' terdapat di dalam Bisnis Global, Fungsi Global dan HTS. Pemilik Kontrol bertanggungjawab terhadap kontrol yang diperlukan untuk mengelola risiko yang berkaitan dengan aktivitas komersial. Mereka harus memantau dan memberikan pendapat terhadap tingkat efektifitas dari kontrol-kontrol yang dijalankan oleh Pemilik Risiko untuk mengelola risiko-risiko mereka.

Business Risk & Control Managers (BRCMs) memberikan kepastian kepada manajemen senior lini pertahanan pertama dengan cara membantu pemilik Risiko dan Kontrol dalam hal proses penilaian risiko, melakukan pengujian (berdasarkan risiko) terhadap efektifitas kontrol untuk memvalidasi penilaian Pemilik Kontrol dan pemantauan resolusi dari *issues* dan *actions* sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan.

Lini Pertahanan Kedua terdiri dari 'Risk Stewards' dan tim. Tim ini dibentuk sebagai bagian dari Risiko Global dan Fungsi Global lainnya. Mereka menentukan kebijakan, memberikan saran dan tantangan yang independen. Di dalam melakukan hal tersebut, mereka memantau dan menilai kegiatan-kegiatan manajemen risiko yang dijalankan oleh Lini Pertahanan Pertama.

Responsibilities of Operational Risk Management

Operational risk is the responsibility of all employees and business management, supported by the Operational Risk (OR) management framework. Each Regional, Global Business, Country or Business Unit Business Head has responsibility for maintaining oversight over operational risk, covering all businesses and operations for which they are responsible. In discharging their responsibilities Business Heads are required to establish appropriate OR governance structures and teams to ensure effective monitoring and oversight of all businesses and operations for which they are responsible.

The Group has adopted risk management and internal control structure referred to as the 'Three Lines of Defence'.

Doing business is fundamentally about taking considered risks within an effective framework of controls to manage them. Therefore, the First Line of Defence consists of 'Risk Owners' and 'Control Owners'.

Our Global Businesses are the 'Risk Owners'. As Risk Owners they own the risk, set the risk appetite and are accountable for managing the risk associated with their commercial activities. In managing the risk, they are responsible to both manage their own controls and work closely with other Control Owners who sit outside of their area.

Control Owners' exist in Global Businesses, Global Functions and HTS. Control Owners are accountable for the controls required to manage the risk associated with our commercial activities. They are required to monitor and provide an opinion on the effectiveness of the controls relied upon by the Risk Owners to manage their risk(s).

Business Risk & Control Managers (BRCMs) provide assurance to first line senior management through supporting Risk & Control owners in risk assessment process, performing (risk-based) testing of key control effectiveness in order to validate Control Owner assessments and monitoring timely resolution of issues and actions.

The Second Line of Defence consists of 'Risk Stewards' and their teams. It is made up in part (but not exclusively) by leaders within Global Risk and other Global Functions. They set policy, give advice and provide independent challenge. In doing this, they oversee and assess the risk management activities carried out by the First Line.

Risk Stewards menentukan tingkat toleransi risiko maksimum secara keseluruhan untuk setiap jenis risiko (misalnya risiko kejahatan keuangan, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko pajak, risiko accounting, risiko karyawan, risiko kejahatan) dan membantu Pemilik Risiko dalam menentukan tingkat toleransi risiko sebagai bagian dari toleransi risiko Group secara keseluruhan.

Peran dari Fungsi Risiko Operasional adalah untuk menentukan kebijakan risiko operasional secara keseluruhan dan kerangka manajemen risiko operasional HSBC. Peran dari *Officer* Risiko Operasional adalah untuk memberikan saran dan panduan serta memastikan challenge yang independen dalam hal risiko tidak diidentifikasi secara benar dan/atau dikelola dalam tingkat toleransi risiko yang telah disepakati. Fungsi Risiko Operasional adalah bertanggung jawab untuk membentuk dan mengkomunikasikan tingkat toleransi risiko Grup dan mengelola Modal Risiko Operasional yang diperlukan.

Lini Pertahanan Ketiga adalah Audit Internal Global (BGL INA), yang peran utamanya adalah membantu Dewan dan Manajemen Eksekutif untuk melindungi asset, reputasi dan kesinambungan Grup HSBC. BGL INA memberikan kepastian yang independen dan objektif terhadap desain dan efektifitas operasional dari kerangka manajemen risiko Grup, kontrol dan proses tata kelola, sebagaimana yang telah di desain dan diwakili oleh manajemen, adalah memadai.

Untuk memastikan kelengkapan dan akurasi dari pelaporan atas penilaian sendiri risiko dan kerugian, rencana mitigasi risiko yang memadai dan, apabila diperlukan, efektifitas dari indikator risiko utama yang diberikan oleh bisnis, fungsi-fungsi berikut dibentuk untuk membantu manajer lini dalam hal tanggung jawab atas risiko operasional:

- Business Risk and Control Management (BRCM)
- Tim Operational Risk Management (ORM) lokal
- Risk Management Committee lokal

Tim ORM Lokal

Tim ORM lokal bertanggung jawab untuk memastikan penerapan kerangka manajemen Risiko Operasional sudah sesuai dengan ketentuan regulator lokal.

Tanggung jawab tim ORM lokal harus sesuai dengan tanggung jawab Regional/tim risiko operasional Bisnis Global seperti tertera diatas dan panduan yang diberikan oleh Regional / tim Bisnis Global masing-masing.

The Risk Stewards set the overall maximum risk appetite for their particular risk type (e.g. financial crime risk, regulatory compliance risk, legal risk, tax risk, accounting risk, people risk, fraud risk) and support the Risk Owners with setting their risk appetite within the Group's overall risk appetite.

The role of the Operational Risk Function is to set the overall operational risk policy and framework for the management of HSBC's operational risk. The role of the Operational Risk Officer is to provide advice and guidance and ensure independent challenge when the risks are not being appropriately identified and or managed within the agreed risk appetite/tolerance. The Operational Risk Function is responsible for establishing and communicating the Group's risk appetite along with managing the associated Operational Risk Capital requirements."

The Third Line of Defence is Global Internal Audit (BGL INA), whose primary role is to help the Board and Executive Management to protect the assets, reputation and sustainability of the HSBC Group. BGL INA provides independent and objective assurance as to whether the design and operational effectiveness of the Group's framework of risk management, control and governance processes, as designed and represented by management, is adequate.

To ensure completeness and accuracy of risk self assessment and loss reporting, sufficient risk mitigation and, whenever necessary, the effectiveness of key risk indicator given by business, the following functions have been established to assist line managers in mitigating operational risk:

- Business Risk and Control Management (BRCM)
- Local Operational Risk Management team (ORM)
- Local Risk Management Committee

Local ORM Team

The Country OR team is responsible for ensuring the implementation of the OR management framework is compliant with local regulatory requirements.

The responsibilities of the Country OR team must be aligned with the Regional/Global Business OR team accountabilities outlined above and any guidance provided by their respective Regional / Global Business team.

Tanggung jawab Fungsi Pengawasan Risiko Operasional

Fungsi Pengawasan Risiko Operasional mempunyai tanggung jawab dalam area fungsi *expertise*:

- Mendefinisikan risiko-risiko operasional utama dan membentuk standar control minimum dan indicator/metrik yang sesuai
- Pelaksanaan pengawasan untuk memverifikasi kelayakan aktivitas pengawasan manajemen control bisnis (dan fungsi).
- Penilaian dan pelaporan indicator/metrik dan melakukan tindakan yang dianggap perlu terhadap bisnis atau risiko operasi yang berada diluar tingkat toleransi risiko

Tim ORM Lokal juga bekerja sama dengan *Learning and Development Department* untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) karyawan HSBC Indonesia terhadap risiko operasional dengan cara memberikan serangkaian pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan risiko operasional.

Program pelatihan, terutama untuk karyawan baru, adalah *Operational Risk Induction Workshop* yang berupa *classroom training* guna meningkatkan pengetahuan karyawan tentang risiko operasional, serta berkemampuan untuk menilai, menindak lanjuti/eskalasi dan melindungi Bank terhadap risiko operasional.

Business Risk and Control Management (BRCM)

Fungsi *Business Risk and Control Management* akan mulai diterapkan mulai awal Januari 2013 untuk menggantikan fungsi Koordinator Risiko Operasional Bisnis. Pelaksanaan fungsi *BRCM* ini akan diawasi dan dibantu oleh Tim Lokal *ORM*.

Tugas dan tanggung jawab dari *Business Risk and Control Management (BRCM)*:

- Membantu tim manajemen bisnis untuk mengelola risiko bisnis mereka
- Membuat dan melaksanakan pemantauan fungsi kontrol dan pengujian berdasarkan keperluan bisnis, hasil-hasil RCA dan faktor-faktor risiko lainnya
- Pelaporan hal-hal yang berkaitan dengan risiko, pemantauan fungsi kontrol dan data kinerja kepada manajemen dan komite
- Pengawasan remediasi/perbaikan hal-hal yang berkaitan dengan pemantauan fungsi kontrol dan pengujian
- Pengawasan dan challenge process dari prosedur yang dibuat oleh lini manajemen
- Memfasilitasi dan mengkoordinir proses RCA bisnis
- Pelaporan hal-hal yang berkaitan dengan risiko sesuai dengan prosedur dan kebijakan eskalasi yang telah ditetapkan

Responsibilities of Operational Risk Oversight Functions

Operational Risk Oversight Functions have the following accountabilities within their functional area of expertise:

- Defining key operational risks and establishing minimum control standards and appropriate indicators / metrics.
- Undertaking oversight to verify the appropriateness of business (and functional) management control monitoring activity.
- Reviewing and reporting their indicators / metrics and taking action as necessary where any business appears to be operating, or to be at risk of operating, outside the established risk appetite.

The Local ORM Team also cooperates with Learning and Development Department to improve the awareness of HSBC Indonesia employees on operational risk by giving a series of trainings related to operational risk.

The training program, especially for new employees, is *Operational Risk Induction Workshop* in the form of a classroom training to improve the employee's knowledge regarding operational risk, and the ability to assess, follow-up/escalate and protect the Bank against operational risk.

Business Risk and Control Management (BRCM)

Business Risk and Control Management function shall be implemented beginning of January 2013 to replace Business Operational Risk Coordinator function. The implementation of this *BRCM* function shall be supervised and assisted by the Local *ORM* Team.

Business Risk and Control Management (*BRCM*) are responsible for:

- Assisting their respective management teams to manage risk in their areas.
- Developing and executing control monitoring and testing programmes based on business requirements, RCA outputs and other risk factors.
- Reporting risk issues, control monitoring and performance data to local management and committees.
- Oversight of remediation of issues arising from control monitoring and testing.
- Oversight and challenge of procedures produced by line management.
- Facilitating and coordinating the RCA process with the business.
- Reporting of risk issues in accordance with set procedures and escalation policies.

- Mengidentifikasi risiko-risiko yang sedang berkembang dan dihubungkan dengan fungsi kontrol melalui aktifitas pengujian kontrol

- Identifying emerging risk issues and associated controls through control testing activity.

Identifikasi dan Penilaian Risiko Operasional

Global Businesses dan Global Functions harus melakukan Risk and Control Assessments (RCA) yang meliputi risiko-risiko operasional utama sehubungan dengan aktivitas-aktivitas yang penting

Proses RCA dirancang untuk memberikan pandangan kedepan tentang risiko operasional terhadap Bisnis Global dan Fungsi Global dan membantu mereka secara proaktif untuk menentukan apakah risiko operasional utama telah dikontrol dalam tingkat yang dapat diterima. Proses RCA memungkinkan penilaian baik risiko Inherent dan risiko Residual.

Seluruh penilaian mandiri atas risiko harus dimasukkan dan dikelola di dalam sistem ORION oleh masing- masing unit bisnis.

Identifikasi Risiko

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi risiko operasional yang paling material yang dihadapi oleh Bisnis Global / Fungsi Global. Tujuan dari proses ini tidak untuk mengidentifikasi semua risiko-risiko yang dihadapi oleh RCA entity, akan tetapi lebih focus kepada risiko-risiko material yang ditentukan oleh manajemen dan ahli-ahli fungsional yang berhubungan.

Sebagai panduan untuk menentukan kriteria material, diharapkan Bisnis Global dan Fungsi Global akan mempertimbangkan risiko-risiko inheren yang sangat tinggi / tinggi atau medium

Penilaian Risiko

Pemahaman terhadap risiko-risiko material yang dihadapi oleh bisnis merupakan kunci untuk menentukan seberapa baiknya bisnis dapat merespon atau menghindari ancaman-ancaman sehubungan dengan risiko-risiko tersebut. Dengan melakukan penilaian dan pengertian akan risiko-risiko material dan kemungkinan biaya yang timbul sehubungan dengan kontrol-kontrol, Manajemen dari Bisnis Global / Fungsi Global dapat menyeimbangkan keputusan investasi sehubungan dengan kontrol-kontrol yang ada dan/atau kelayakan dari bisnis.

Penilaian risiko harus memungkinkan Bisnis Global / Fungsi Global memahami tidak hanya pengukuran risiko material sehubungan dengan bisnis mereka, akan tetapi juga risiko residual yang dimiliki dengan adanya fungsi kontrol saat ini yang efektif.

Operational Risk Identification and Assessment

All Global Businesses and Global Functions must perform Risk and Control Assessments (RCA) that cover the key operational risks associated with all material activities.

The RCA process is designed to provide Global Businesses and Global Functions with a forward looking view of operational risk and to help them to determine proactively whether their key operational risks are controlled within acceptable levels. The RCA process enables the assessment of both the Inherent Risk and Residual Risk.

All risk self-assessment results must be inputted and managed in ORION system by each business unit.

Risk Identification

The aim is to establish the most material operational risks facing the Global Business / Global Function. The goal is not to present an inventory of all risks faced by the RCA entity; instead the focus should be on the material risks as determined with management and relevant functional experts.

As a guide to identifying what is material, it is expected that Global Businesses / Global Functions will consider those risks which are inherently very high/high or medium

Risk Assessment

Understanding the material risks the business face is key to determining how best the business can respond or avoid the threats associated with those risks. By assessing and understanding the material risks and the potential costs associated with controls, Management within the Global Business / Global Functions can make informed balance of investment decisions regarding the range of controls available and/or the viability of the business.

The risk assessment should enable the Global Business / Global Function to understand not only a measure of the inherent risk associated with their business, but also the residual risk they are carrying taking into account the effectiveness of the current control environment.

Identifikasi Kontrol

Kontrol Utama – Merujuk kepada aktivitas-aktivitas kontrol utama yang dilakukan oleh first line of defence untuk memberikan pertahanan utama terhadap risiko yang dipertimbangkan. Kontrol utama dapat termasuk system, proses, struktur organisasi, rencana/prosedur termasuk juga kegiatan-kegiatan kontrol checking-type secara tradisional

Di dalam menentukan apakah kontrol adalah “utama”, Bisnis Global / Fungsi global perlu melakukan pertimbangan. Akan tetapi terdapat poin-poin referensi tertentu yang dapat dijadikan pertimbangan

Penilaian Kontrol

Efektifitas Desain

Efektifitas desain dipertimbangkan untuk memberikan gambaran sebaik apa sebuah kontrol direncanakan dan didokumentasikan, dan apakah sesuai untuk memitigasi risiko dimaksud. Efektifitas desain harus dipertimbangkan melalui penilaian dari dokumentasi kontrol, pemahaman dari ruang lingkup operasi dan diskusi dengan pelaksana kontrol dan pemilik risiko.

Efektifitas Pelaksanaan

Efektifitas pelaksanaan dipertimbangkan untuk memberikan gambaran seberapa baik sebuah kontrol dijalankan relatif terhadap desain kontrol dan apakah kontrol dapat memitigasi risiko sesuai dengan yang diharapkan.

Bilamana desain kontrol telah dipertimbangkan sebagai tidak efektif atau memerlukan perbaikan maka efektifitas pelaksanaan tidak perlu dipertimbangkan secara spesifik.

Efektifitas Kontrol

Dengan mempertimbangkan efektifitas desain and pelaksanaan, efektifitas kontrol harus dievaluasi dan alasan dari penilaian harus diberikan

Pelaporan Risiko Operasional

Sistem pelaporan risiko operasional berupa *Operational Risk Intelligence Online Network* atau yang disingkat dengan “ORION”.

ORION adalah bentuk tunggal dari database relasi yang diakses melalui browser berbasis-web. ORION digunakan oleh seluruh entitas Grup untuk mendokumentasikan kerangka risiko operasional yang mencakup profil risiko operasional dan pengumpulan data kerugian operasional. Untuk tujuan proses pengumpulan data ini, data kerugian risiko operasional didefinisikan sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh kesalahan manusia,

Control Identification

Key Controls - Refers to primary control activities within the first line of defence that are being relied upon to provide the most defence against the risk under consideration. Key Controls can include systems, processes, organisational structures (e.g. forums), plans/procedures as well as more traditional checking-type control activities.

In determining whether a control is “key”, Global Businesses / Global Functions will need to exercise judgment. However, there are certain reference points that can be considered

Control Assessment

Design Effectiveness

Design effectiveness is considered to understand how well a control is planned and documented and whether it is appropriate to mitigate the risk for which it is intended. Design effectiveness should be considered through review of control documentation, understanding of the operating environment and discussion with the control operator and risk owner.

Operating Effectiveness

Operating effectiveness is considered to understand how well a control is executed relative to its design and therefore whether it is mitigating the risk as intended.

Where the control design has already been considered to be ineffective or needs improvement the operating effectiveness will not require specific consideration.

Control Effectiveness

Taking into account both the design and operating effectiveness, the control effectiveness must be evaluated and rationale provided for the assessment made.

Operational Risk Reporting

The operational risk reporting system is in the form of Operational Risk Intelligence Online Network or abbreviated to “ORION”.

ORION is a single form of relation database accessed via web-based browser. ORION is used by all the Group’s entities to document operational risk framework which covers operational risk profile and operational loss data collection. For the purpose of this data collection process, operational risk loss data is defined as the loss incurred by human error, process failure, internal system or external event, excluding the loss as a

kegagalan proses, sistem intern atau akibat peristiwa eksternal, tidak termasuk di dalamnya kerugian akibat kredit, pasar, kesalahan strategis dan reputasi.

BRCM bertanggung jawab atas pencatatan dan pengkinian data profil risiko operasional dan kerugian operasional yang ada dan terjadi pada masing-masing area bisnis/fungsi pendukung mereka.

A.3.4.3.5. Risiko Hukum

Tindakan kriminal, kelemahan perikatan dan tidak adanya kepastian hukum dapat menyebabkan kerugian keuangan, keluhan nasabah, pemeriksaan oleh otoritas keuangan, pemberitaan yang merugikan reputasi bank, sehingga memiliki dampak yang tinggi bagi risiko hukum dan pada gilirannya, risiko kepatuhan.

Bank memiliki prosedur dan kebijakan yang sangat ketat dalam menjalankan proses harian perbankan yang dapat diandalkan untuk mencegah terjadinya kejahatan berisiko. Misalnya, dalam upaya mencegah terjadinya *Money Laundering*, bank mengadopsi prinsip-prinsip mengenal nasabah (KYC) sebelum menerima seseorang untuk menjadi nasabahnya. Kemudian, jika dalam transaksi-transaksi keseharian bahwa nasabah memberikan kesan mencurigakan, Bank akan mengambil tindakan-tindakan terukur untuk melaporkan potensi kecurigaan tersebut dan jika terbukti, Bank akan menutup rekening nasabah tersebut.

Seluruh dokumentasi dan perjanjian melalui proses pembuatan dan review yang tidak hanya melibatkan divisi hukum, akan tetapi juga fungsi bisnis yang terkait dan setiap fungsi kontrol internal lainnya dari Bank. Standar dokumen-dokumen tersebut, secara periodik di-review untuk memastikan persyaratan dan ketentuan yang tercantum di dalamnya selalu sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kondisi hukum terkini

Disamping itu, Bank juga memiliki divisi Hukum dan Bank juga senantiasa memberikan peringatan dan pelatihan/presentasi ke divisi-divisi bisnis maupun kantor-kantor cabangnya agar dapat mencegah berbagai faktor ekstern yang berpotensi merugikan Bank.

Namun demikian terdapat adanya potensi risiko ekstern yang disebabkan oleh ketidakpastian hukum apabila terdapat kasus hukum yang berakhir di tingkat pengadilan. Belum adanya infrastruktur hukum yang memadai di Indonesia menyebabkan potensi munculnya berbagai risiko yang dapat merugikan Bank.

Bank juga selalu melakukan program pelatihan untuk memberikan pengetahuan-pengetahuan kepada para karyawan dan karyawan dalam melakukan

consequence of credit, market, strategic error and reputation.

BRCM are responsible for the records and updating of the operational risk profile data and the operational losses which exist and occur in their business areas/supporting functions.

A.3.4.3.5. Legal Risk

Criminal acts, contract weaknesses and the absence of legal certainty can cause financial losses, customers' complaints, inspection by the financial authorities, news that harms the Bank's reputation, therefore have high impact to the legal risk and in turn, the compliance risk.

The Bank has rigorous procedure and policy in running reliable banking daily processes to prevent crime risk. For example, in the efforts to prevent Money Laundering, the Bank adopts know your customer principle (KYC) before accepting a person to become its customer. Then, if in the daily transactions the customer gives the impression of being a suspicious customer, the Bank shall take measured steps to report the potential suspicion and if proven, the Bank shall close the account of the respective customer.

All standard documents and contracts are made and reviewed not only by legal department but also involving other related business unit and other control function of the Bank. The standard documents and contracts also reviewed periodically or on ad hoc basis to ensure that its content is in line with the prevailing laws and regulation as well as the current legal condition.

Additionally, the Bank also has Legal division and the Bank always issue warnings and trainings/presentations to business divisions and branches how to prevent various external factors which have the potential to cause loss to the Bank.

However, there is a potential external risk caused by legal uncertainties if a legal case ends up at the court. The absence of adequate legal infrastructure in Indonesia causes the potential occurrence of various risks which can cause loss to the Bank.

The Bank also always provide training programs to give knowledge to the employees in carrying out the daily duties which has been very helpful to

tugasnya sehari-hari yang mana akan sangat membantu dalam upaya pencegahan kemungkinan terjadinya tindakan-tindakan kriminal berisiko.

A.3.4.3.6. Risiko Reputasi

Risiko reputasi dapat timbul dari masalah sosial, etika atau lingkungan, atau sebagai akibat dari kejadian yang terkait dengan risiko operasional.

Risiko reputasi dianalisa oleh Dewan Grup Manajemen, *Risk Management Meeting* dan manajemen senior pada saat perumusan kebijakan dan pembentukan prosedur standar operasi HSBC. Kebijakan-kebijakan ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pengendalian intern, dikomunikasikan melalui pedoman dan pernyataan kebijakan dan diumumkan melalui komunikasi intern dan pelatihan.

Risiko Reputasi meliputi risiko eksternal dan proses:

Eksternal

Bisnis Bank adalah bisnis jasa keuangan. Di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, Bank akan senantiasa memastikan untuk dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya dalam bentuk layanan maupun produk Bank.

Terkait dengan hal di atas, tentunya dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan para nasabahnya, Bank akan menerima masukan berupa keluhan nasabah atau *customer complaint*. Nasabah dapat memberikan masukan mengenai pelayanan maupun produk Bank melalui *call center* maupun media massa ataupun Bank Indonesia. Masukan-masukan ini secara reguler di monitor untuk tetap mempertahankan persepsi publik mengenai Bank. Kami percaya bahwa risiko reputasi memegang peranan sangat penting bagi Bank pada khususnya maupun industri perbankan pada umumnya dan harus ditangani dengan baik sesuai ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Dari segi *preventive measure*, Bank memiliki perangkat sistem yang baik untuk meminimalkan terjadinya pemberitaan yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi reputasi Bank. Adapun perangkat-perangkat tersebut adalah: CMS – *Complaint Management System* yang terintegrasi dengan unit-unit bisnis dan memiliki waktu penyelesaian yang cepat dalam menyelesaikan keluhan nasabah; fungsi kontrol yang berlapis dalam proses persetujuan sehingga produk dan/atau jasa yang ditawarkan dapat bersifat transparan dan tidak merugikan nasabah; serta pelatihan yang intensif bagi para karyawan yang secara langsung menghadapi/berhubungan dengan nasabah (*frontliners*).

Dari segi penanganan cepat tanggap 24 jam, Bank mempunyai *Call Center* dimana nasabah dapat

prevent possible criminal acts.

A.3.4.3.6. Reputation Risk

Reputation risk can occur from social, ethics or environment issues, or as a consequent of events related to operational risk.

Reputation risk is analysed by Group Management Board, Risk Management Meeting and senior management when formulating the policy and establishing HSBC operating standard procedure. These policies are integral parts of the internal control system, communicated via guidelines and statements of policy and announced via internal communication and training.

Reputation risk covers external risk and process:

External

The Bank's business is financial service business. In carrying out its business activities, the Bank shall always ensure to be able to fulfil the needs of its customers in the form of the Bank's services or products.

In connection with the above, in the efforts to fulfil the needs of its customers, the Bank receives input in the form of customer complaints. A customer can give input regarding the Bank's services or products via the call centre or mass media or Bank Indonesia. These inputs are regularly monitored in order to maintain public perception about the Bank. We believe that reputation risk plays a very important role for the Bank in particular and in banking industry in general and has to be handled well and according to the prevailing regulations and policies.

In terms of preventive measure, the Bank has a good system to minimize news which has the potential to cause negative impacts to the Bank's reputation. The tools are: CMS – Complaint Management System, integrated to business units and has fast settlement period in handling customers' complaints; layered control function in the approval process therefore the products and/or services offered can be transparent and are not detrimental to customers; intensive training for employees who directly face/meet the customers (*front-liners*).

In terms of 24-hour rapid response service, the Bank has a Call Centre where customers can

menanyakan secara langsung kepada *customer service* kami. Informasi sehubungan dengan call center ini dapat ditemukan di website www.hsbc.co.id.

Selain itu, Bank juga mempublikasikan layanan maupun produk Bank melalui materi komunikasi seperti brosur dan lain - lain yang menjelaskan secara rinci suatu produk atau layanan, termasuk juga dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

Dalam fungsi Komunikasi, serangkaian kegiatan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan media massa dilakukan secara rutin misalnya jumpa pers, media briefing, edukasi dalam bentuk media roundtable dengan nara sumber terkait mengenai produk, layanan serta kondisi market terkini. Semua ini dilakukan dengan tujuan memberikan informasi secara lengkap dan transparan serta sebagai bagian dari peran Bank dalam memberikan edukasi kepada pihak media massa secara khusus dan masyarakat pada umumnya, agar informasi yang disampaikan kelak dapat ikut mengembangkan industri perbankan, mendorong perekonomian, juga memberikan informasi yang akurat dan benar seputar perkembangan produk maupun layanan perbankan kepada para nasabah.

Proses

Seiring dengan tantangan bisnis untuk dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya, Bank melakukan berbagai upaya untuk menggunakan strategi dalam memasarkan layanan ataupun produknya secara kontinu. Produk maupun layanan tersebut memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan *risk-appetite* yang dimiliki para nasabah.

Pentingnya tingkat pemahaman atas produk investasi dari para nasabah yang berbeda-beda merupakan faktor yang sangat penting, oleh karena itu Bank melakukan edukasi produk dan layanan melalui berbagai event yang diselenggarakan oleh Bank.

Bank juga memastikan agar setiap produk investasi harus disesuaikan untuk setiap nasabah sesuai dengan kebutuhan dan *risk-appetite* nya. Dengan demikian Bank tidak memiliki perbedaan pemahaman dengan nasabahnya atas suatu produk yang dapat menimbulkan ketidakpuasan nasabahnya yang dikemudian hari dapat menimbulkan risiko reputasi bagi Bank.

Untuk mengantisipasi potensi terjadinya risiko reputasi tersebut, Bank memiliki kontrol sebagai berikut: produk-produk yang ditawarkan terlebih dahulu dikaji ulang oleh divisi Kepatuhan dan divisi Hukum HSBC, (apabila diperlukan kajian tersebut diteruskan juga ke Kantor Pusat); memiliki sistem pengisian data profil risiko nasabah yaitu *Risk Tolerance Questionnaire* (RTQ); Bank memiliki petunjuk formal dari Kantor Pusat Grup HSBC tentang diperlukannya transparansi dalam menjual

enquire directly to our customer service. The information regarding the call centre can be found in the website www.hsbc.co.id.

Additionally, the Bank also publishes the Bank's services and products in communication materials such as brochures, etc. which explain a product or a service in detail, including the prevailing terms and conditions.

In Communications function, a series of activities to maintain good relations with mass media are done on regular basis such as press conference, media briefing, education in the form of roundtable media with the related information source regarding products, services and current market conditions. These are all done with the purpose to provide comprehensive and transparent information and as part of the Bank's role to educate mass media in particular and public in general, so that the information given can also develop banking industry, support the economics and provide accurate and correct information regarding banking product and service development to the customers.

Process

In line with business challenges to fulfil the needs of its customers, the Bank makes various efforts to use strategy in marketing the services or products on continuous basis. Such products or services have different levels of complexity adjusted to the risk appetite of the customers.

The importance of the different level of understanding of the investment products by the customer is a very important factor, therefore the Bank provides education regarding the products and services via various events conducted by the Bank.

The Bank ensures that each investment product has to be adjusted to each customer according to the customer's need and risk appetite. Thus the Bank does not have a different understanding with its customer regarding a product which can make the customer unsatisfied which later on can cause reputation risk to the Bank.

To anticipate the potential reputation risk the Bank has the following controls: the products offered have first been reviewed by Compliance division and Legal division of HSBC, (if required, the review is forwarded to Head Office); it has a system to complete the customer's risk profile data i.e. Risk Tolerance Questionnaire (RTQ); the Bank has formal guidelines from HSBC Group Head Office regarding the need of transparency in selling investment products; and wealth manager

produk investasi; dan para *wealth manager* sebagai *financial advisory* atau agen-agen penjual kami yang terlatih dan bahkan memiliki sertifikasi resmi dari Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ("Bapepam LK") untuk menjual produk investasi tersebut. Bank juga menyediakan informasi karakteristik produk bank yang dituangkan secara tertulis dengan penjabaran risiko dan faktor mitigasi yang mungkin timbul dari produk ataupun layanan tersebut.

A.3.4.3.7. Risiko Strategik

Bank menetapkan rencana strategik yang sifatnya jangka menengah/panjang dan rencana bisnis yang sifatnya jangka pendek, melalui mekanisme rapat manajemen Bank dengan petunjuk (*guidance*) dari Kantor Pusat.

Dalam menetapkan rencana strategik maupun rencana bisnis tersebut, Bank juga berpedoman kepada dinamika ekonomi global, tingkat persaingan usaha, serta arah dan kebijakan Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia, dan Pemerintah. Rencana bisnis dan rencana strategik Bank tersebut disusun atas dasar kekuatan permodalan Bank, asumsi-asumsi yang realistis dan arah serta asumsi-asumsi perekonomian Indonesia.

Pencapaian sasaran dikaji secara rutin oleh EXCO dengan mempertimbangkan kondisi pasar, persaingan usaha dan faktor lainnya.

Apabila terjadi perubahan arah kebijakan Bank yang tidak lagi sesuai dengan rencana bisnis maupun strategik yang sudah ditetapkan, maka penyimpangan atau deviasi tersebut disampaikan ke Kantor Pusat dan disampaikan juga ke Otoritas Jasa Keuangan (khusus untuk Rencana Bisnis).

A.3.4.3.8. Risiko Kepatuhan

Bank dalam melakukan kegiatan perbankannya selalu berpedoman kepada peraturan yang berlaku.

Bank senantiasa melakukan analisa dan identifikasi kepatuhan terhadap produk-produk yang akan dipasarkan yang dapat memberikan eksposur risiko kepatuhan. Produk-produk tersebut senantiasa diberikan uji kepatuhan untuk memastikan bahwa tidak ada peraturan atau ketentuan yang dilanggar.

Bank juga menerapkan sistem manajemen risiko kepatuhan yang menyangkut kebijakan (*policy*), prosedur, sumber daya manusia dan sistem kontrol. Sistem manajemen risiko kepatuhan tersebut diadopsi oleh Bank secara ketat untuk meminimalisir risiko kepatuhan tersebut.

Eksposur Bank terhadap risiko ini dapat diminimalisir

as the financial advisors or our trained selling agent and with official certification from the Capital Market and Financial Institution Supervisory Board ("Bapepam-LK") to sell such investment products. The Bank also provides the information regarding the characteristics of the bank's products in writing by translating the risks and mitigating factors which may occur from such products or services.

A.3.4.3.7. Strategic Risk

The Bank decides a medium/long term strategic plan and a short term business plan via the mechanism of the Bank's management meeting with guidance from Head Office.

In implementing the strategic plan or the business plan, the Bank is guided by the global economic dynamics, level of business competition, and direction and policy from Indonesia Financial Services Authority/OJK, Bank Indonesia and the Government. The Bank's business plan and strategic plan are prepared based on the strength of the Bank's capital, realistic assumptions and the Indonesian economic direction and assumptions.

The achievement of the targets is reviewed regularly by EXCO by considering market conditions, business competition and other factors.

If there is a change in the direction of the Bank's policy which is no longer suitable to the business plan or the strategic plan which has been determined, such deviation is advised to Head Office and OJK (particularly for Business Plan).

A.3.4.3.8. Compliance Risk

In carrying out its banking activities, the Bank always follows the prevailing regulations.

The Bank always analyse and identify the compliance of the products to be marketed which can cause exposure to compliance risk. Such products are always put to compliance test to ensure that there is not any regulation or provision which is violated.

The Bank also implements a compliance risk management system regarding policy, procedure, human resources and control system. The compliance risk management system is adopted by the Bank rigorously to minimize such compliance risk.

The Bank's exposures to this risk can be

karena selain Bank mengadopsi sistem manajemen risiko di atas, Bank juga menerapkan aturan – aturan tersebut dengan sangat ketat. Bank senantiasa bersikap tegas terhadap kepatuhan ini sehingga budaya kepatuhan dapat tertanam dengan baik diantara karyawan Bank.

Setiap fungsi dan operasional di dalam Bank (sebagai bagian dari Grup HSBC) berkewajiban untuk memastikan penerapan manajemen risiko untuk setiap risiko yang terkait dengan fungsi dan operasional tersebut dengan berpedoman pada *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM).

A.3.5. Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait dan Penyediaan Dana Besar

Kerangka kebijakan proses kredit di HSBC diatur oleh kebijakan-kebijakan sebagai berikut yaitu Group Standards Manual, Functional Instructions Manual (FIM) dan Business Instructions Manual (BIM). GSM memuat prinsip-prinsip dasar dan kebijakan tertinggi dalam HSBC tentang bagaimana Bank melakukan kegiatan usahanya secara umum. Sedangkan FIM merupakan kebijakan dan prosedur yang sangat lengkap terkait dengan fungsi dan operasi tertentu dan harus diterapkan oleh seluruh HSBC yang melakukan fungsi dan operasi tersebut. BIM adalah petunjuk inti manual kredit HSBC. Pengkajian ulang terhadap kebijakan – kebijakan di atas selalu dilakukan setiap tahun.

Kebijakan ini memberikan fokus kepada target marketing dan toleransi bank terhadap pemberian kredit di sektor ekonomi tertentu. Kebijakan di atas harus dilakukan oleh setiap pejabat kredit HSBC dan Pengurus / Pimpinan HSBC yang secara aktif melakukan pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut.

Hingga kini tidak terdapat penyimpangan yang signifikan terhadap kebijakan tersebut.

HSBC membagi penetapan limit kredit sebagai berikut:

- General Lending Authority (GLA) yang berlaku untuk seluruh fasilitas kredit sesuai parameter yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut.
- Specialized Lending Authority (SLA) yang berlaku untuk fasilitas kredit yang tidak diatur dalam kebijakan di atas.

Prosedur pemberian kredit, terutama kredit korporasi, dilakukan secara seksama dengan memperhatikan beberapa hal umum seperti: (a) latar belakang perusahaan (sejarah, pemegang saham, industri, model kegiatan usaha); (b) analisis industri (makro ekonomi, karakteristik industri, posisi kompetitif); (c) manajemen dan strategi; (d) evaluasi keuangan (profitabilitas, likuiditas, modal kerja,

minimized as other than adopting the above risk management system, the Bank also implements the regulations strictly. The Bank continues to be firm with compliance therefore compliance culture can be instilled well among the Bank's employees.

Each function and operation in the Bank (as parts of HSBC Group) is obliged to ensure the risk management implementation for each risk related to the function and operation by following the *Global Standards Manual* (GSM) and *Functional Instructions Manual* (FIM).

A.3.5. Exposures to Related Parties and Large Exposures

The policy framework of credit process at HSBC is regulated by the following policies: Group Standards Manual, Functional Instructions Manual (FIM) and Business Instructions Manual (BIM). GSM contains the basic principles and highest policy at HSBC regarding how the Bank carries out its business activities in general. While FIM is a very comprehensive policy and procedure related to certain functions and operations and has to be implemented by the entire HSBC which carries out such functions and operations. BIM is HSBC credit manual core guidelines. Reviews of the above policies are done on annual basis.

This policy focusses on marketing targets and the Bank's tolerance to credit granting in certain economic sectors. The above policy has to be carried out by each executive officer in HSBC and HSBC Management actively supervises the implementation of such policy.

Up to now there has not been any significant deviation to the policy.

HSBC divides credit limit decision as follows:

- General Lending authority (GLA) which is applicable to all credit facilities according to the parameters determined in the respective policy.
- Specialized Lending Authority (SLA) which is applicable to credit facilities which are not regulated in the above policy.

The procedure to provide credit, especially corporate credit, is carried out carefully by considering several general aspects such as: (a) company's background (history, shareholders, industry, business activity model); (b) industry analysis (macroeconomic, industry characteristics, competitive position); (c) management and strategy; (d) financial evaluation (profitability, liquidity, working capital, capital structure, cash

struktur modal, arus kas dan proyeksi jika diperlukan, risiko dan mitigasinya); (e) lingkungan hidup; (f) struktur kredit (tujuan kredit, sumber pengembalian kredit, jaminan, pricing, tenor, dan sebagainya); dan (g) hubungan dengan strategi dan profitabilitas secara keseluruhan.

HSBC juga melakukan evaluasi terhadap latar belakang perusahaan melalui Bank Indonesia Checking dan semua fasilitas kredit korporasi dikaji ulang minimal setiap tahun atau dengan frekuensi yang lebih singkat jika diperlukan. Setiap peminjam korporasi diberikan Credit Rating pada saat kredit tersebut dievaluasi (minimal setiap tahun). Bank juga memastikan bahwa pemisahan tugas dilakukan antara yang merekomendasikan, mengkaji-ulang serta menyetujui pemberian kredit tersebut.

Dalam hal pemberian kredit individu maka proses kredit dilakukan secara seksama pula namun dengan prosedur yang lebih ringkas dan menggunakan credit scoring system sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya keabsahannya.

Hal penting dalam proses pemberian kredit adalah melakukan pengidentifikasian, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko kredit secara berkala dan komprehensif, antara lain terhadap Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dimana Credit Risk Management (CRM) senantiasa memantau BMPK secara keseluruhan (termasuk pemberian kredit kepada pihak terkait maupun debitur / Grup inti) untuk memastikan agar senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian dan memenuhi ketentuan OJK atau Bank Indonesia yang berlaku.

Dengan memperhatikan hal –hal tersebut diatas, maka selama tahun 2014 tidak terdapat pelampauan maupun pelanggaran BMPK dan pelaporan BMPK selalu disampaikan kepada Bank Indonesia secara tepat waktu.

Transaksi kepada pihak terkait dan jumlah penyediaan dana kepada pihak terkait dan debitur/Grup inti posisi Desember 2014 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Penyediaan Dana kepada Debitur Inti

Penyediaan Dana	Jumlah Debitur / (Total Debtor)	Jumlah Nominal - Jutaan Rupiah/ (Amount in IDR Million)	Persentase / (Percentage)	Fund Provision
Kepada Pihak Terkait	27	599,750	0.61% *)	Related parties
Kepada Debitur Inti	25	19,624,048	32.32% **)	Core debtors

*) Persentase terhadap jumlah aset / Percentage to total assets

***) Persentase terhadap jumlah kredit / Percentage to total loans

Rincian sifat hubungan dan jenis transaksi yang signifikan dengan pihak berelasi pada tanggal

flows and projections if necessary, risks and their mitigations); (e) environment; (f) credit structure (credit purpose, source of credit repayment, collateral, pricing, tenor, etc.); and (g) strategic relation and profitability as a whole.

The Bank also evaluates the company's background via Bank Indonesia Checking and all corporate credit facilities are reviewed minimum every year or more frequent if needed. Every corporate debtor is given a Credit Rating at the time the credit is evaluated (minimum once a year). The Bank also ensures that there is a segregation of duties between the party recommending, reviewing and approving the credit.

In the case of individual credit granting, the credit process is also done prudently but with more concise procedure and using credit scoring system to produce reliable data.

The significant aspect in credit granting process is to identify, measure, monitor and management information system the credit risk periodically and comprehensively, such as the Legal Lending Limit (LLL) which is always monitored by Credit Risk Management (CRM) comprehensively (including credit to related parties and core debtors/groups) to ensure that the Bank always observes prudential principle and complies with the prevailing Ojk or Bank Indonesia regulations.

By observing the above aspects, during 2014 there was not any LLL breach or violation and the LLL reports are always submitted to Bank Indonesia on timely basis.

Total exposure to Related Parties and Core Debtor/ Group for the position of December 2014 can be seen in the table below:

Provision of Fund to Core Debtor

The details of the relationship and type of significant transactions with related parties as of

Sifat hubungan <i>Nature of relationship</i>	Jenis transaksi <i>Type of transaction</i>
Entitas Kantor Pusat <i>Head office</i>	Penempatan dari kantor pusat, transaksi spot dan forward, beban bunga dari kantor pusat, alokasi beban dari kantor pusat, pendapatan provisi dan komisi, beban provisi dan komisi, transaksi bank garansi. <i>Placements from head office, spot and forward transactions, interest expense from head office, allocation of expenses from head office, fee and commission income, fee and commission expense, bank guarantee transaction.</i>
Anak perusahaan kantor pusat, anak perusahaan HSBC Holdings plc, kantor cabang lain di luar negeri: <i>Subsidiary of head office, subsidiary of HSBC Holdings plc, other off-shore branches:</i> PT Bank Ekonomi Raharja Tbk., Hang Seng Bank Ltd, HBAP Hong Kong, HBAP Japan, HBAP Korea, HBAP New Zealand, HBAP Singapore, HBME United Arab Emirates, HSBC Bank Australia Limited, HSBC Bank Canada, HSBC Bank Malaysia Berhad, HSBC Bank Plc UK, HSBC Bank USA, HSBC Broking Services (Asia) Ltd, HSBC Global Resourcing (UK) Ltd, HBAP India, HSBC Int Trust.Ltd – Singapore, HSBC Investment Bank Asia – Hong Kong, HSBC Investment Holdings (Bahamas) Ltd, HSBC Markets (USA) Inc, HSBC Private Bank Singapore, HSBC Private Banking Hldgs (Suisse) SA, HSBC Securities (Singapore) Pte Ltd, PT HSBC Securities Indonesia, HSBC Securities Ltd (HSBC JC Japan), HSBC Software Development (India) Pvte Ltd, HSBC Trinkhaus & Burkhardt K&A, HBAP Jersey, HBAP Vietnam, HSBC Asia Pacific Holdings (UK) Ltd, HSBC Bank (China) Co Ltd, HSBC Institutional Trust Services (Asia) Ltd, HSBC North America Inc, HSBC Securities (USA) Inc.	Penempatan dalam bentuk giro dan antar bank, transaksi derivatif, pinjaman, pendapatan dan beban bunga dari penempatan dan pinjaman, pendapatan provisi dan komisi, beban provisi dan komisi, transaksi bank garansi. <i>Placements in the form of demand deposits and interbank-placements, derivative transactions, borrowings, interest income and expenses from placements and borrowings, fees and commissions income, fees and commissions expenses, bank guarantee transactions.</i>

A.3.6. Rencana Strategis Bank

Sasaran strategis kami adalah untuk menjadi Bank internasional terkemuka di Indonesia. Kami akan mencapainya melalui:

- Terus meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah,
- Fokus pada segmen nasabah dimana kami dapat berinovasi, berbeda, dan memanfaatkan keunggulan kompetitif,
- Berinvestasi pada karyawan, sistem, dan proses, serta mendukung inisiatif dan kerjasama di seluruh lini Bank,
- Memberikan layanan setara dengan produktifitas terbaik; dan dengan
- Terlibat dalam masyarakat dan menghidupi nilai-nilai untuk menjadi terbuka, terhubung dan diandalkan.

A.3.6. Bank's Strategic Plan

Our strategic objective is to become a leading international Bank in Indonesia. We shall achieve it by:

- Relentlessly improving our customers service,
- Focusing on customer segments where we can innovate, differentiate, and exploit competitive advantage,
- Investing in people, systems, and processes and encouraging initiative and teamwork across the Bank,
- Delivering at pace with the best in class productivity; and by
- engaging in the community and living our values of being open, connected, and dependable.

A.3.6.1. Rencana Jangka Panjang

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan berbagai langkah strategis pada berbagai bidang yaitu sebagai berikut :

A.3.6.1.1. *Retail Banking & Wealth Management (RBWM)*

Dengan membangun skala yang lebih besar pada segmen yang telah dipilih dengan menggunakan strategi pendekatan nasabah untuk memaksimalkan keuntungan yang meliputi antara lain:

- Meningkatkan *digital platform*, dan didukung oleh jaringan cabang
- Membangun bisnis *Wealth Management* termasuk Kredit Pemilikan Rumah
- Reposisi bisnis kartu kredit terhadap segmen menengah atas
- Menerapkan *Global Standards* dan inisiatif *De-risking*

A.3.6.1.2. *Corporate Banking*

Langkah-langkah yang akan dilakukan antara lain:

- Memanfaatkan jaringan internasional dan keahlian domestik untuk memfasilitasi perusahaan – perusahaan internasional yang ingin berinvestasi di Indonesia;
- Fokus untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share dan wallet size*) bank dengan perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dengan mendukung kebutuhan modal kerja dan pengelolaan keuangannya;
- Menjadi konsultan keuangan terpercaya untuk BUMN dan Departemen Keuangan Negara. Serta mendukung dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan BUMN baik jangka pendek maupun jangka panjang serta kebutuhan lindung nilainya;
- Meningkatkan kerjasama dengan *Retail Banking & Wealth Management (RBWM)* terutama dalam hal melakukan produk cross selling;
- Meningkatkan strategi, perencanaan dan kemampuan pengembangan bisnis untuk meningkatkan pendapatan.

A.3.6.2. Rencana Jangka Menengah dan Pendek

Dalam menjalankan strategi kami, yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan usaha Bank, kami senantiasa menggarisbawahi visi kami untuk menjadikan HSBC menjadi bank terbaik dan juga tempat kerja terbaik. Untuk itu kami harus membangun bisnis yang berkelanjutan yang senantiasa memberikan pelayanan kepada para nasabah, kolega dan masyarakat keseluruhan.

Berikut ini adalah rencana Inisiatif Kunci berdasarkan Lini Usaha Bank :

A.3.6.1. Long Term Plan

In order to achieve the determined objective, various strategic actions re taken in various sectors as follows:

A.3.6.1.1. *Retail Banking & Wealth Management (RBWM)*

By building a bigger scale in the selected segment by using customer approach strategy to maximize profit covering such as:

- Enhance the digital platform, supported by a selective branch network.
- Continue to build the wealth business including mortgages.
- Reposition the cards business focusing towards the mass affluent segment.
- Implement Global Standards and De-risking initiatives.

A.3.6.1.2. *Corporate Banking*

The actions to be taken are such as:

- Take advantage of the international network and domestic expertise to facilitate international companies which want to invest in Indonesia;
- Focus to increase the Bank's market share and wallet size with multinational companies operating in Indonesia by supporting working capital requirements and their financial management;
- Become a trustworthy financial consultant for BUMN and the State Finance Department. Support the short term and long term financing requirements of BUMN and their hedging requirements;
- Improve cooperation with Consumer Banking / Retail Banking & Wealth Management (RBWM) especially in cross-selling product;
- Improve the strategy, planning and ability to develop business to increase revenue.

A.3.6.2. Medium and Short Term Plan

In carrying out our strategy, i.e. to increase the Bank's business growth, we always underline our vision to convert HSBC to become the best bank and the best workplace. For this purpose, we have to build sustainable business which always provides services to the customers, colleagues and public as a whole.

The following are the Key Initiative plan based on the Bank's Business Line:

A.3.6.2.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Personal Banking

- Meningkatkan penetrasi Wealth Management terhadap nasabah segmen menengah ke atas melalui pendekatan edukasi.
- Mengoptimalkan jaringan cabang dan penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan nasabah segmen menengah ke atas.
- Meningkatkan nilai proposisi perbankan melalui peningkatan kemampuan perbankan digital.
- Meningkatkan penetrasi produk perbankan di kalangan nasabah kartu kredit.
- Melanjutkan pengembangan fungsi komputer tablet sebagai alat penjualan.

Wealth Management

- Meningkatkan proposisi Wealth Management dengan pertumbuhan deposito dari penawaran transaksi valuta asing melalui perangkat elektronik, program kartu debit dan menawarkan bunga tabungan yang berbeda untuk segmen nasabah yang berbeda.
- Mengembangkan produk Wealth Management melalui melengkapi produk reksa dana dan ikut serta sebagai agen penjual dalam penerbitan obligasi pemerintah Indonesia dan obligasi korporasi di pasar perdana dan sekunder.
- Meningkatkan kesadaran asuransi melalui kampanye marketing dan acara-acara asuransi untuk nasabah.
- Melakukan kajian dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan terkait dengan proses, sistem dan infrastruktur yang terkait dengan investasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis asuransi.
- Meningkatkan efektivitas operasional melalui perbaikan-perbaikan sistem dan infrastruktur yang dikembangkan oleh rekan bisnis asuransi.
- Memanfaatkan kemampuan teknologi untuk meningkatkan transaksi Wealth Management.

Consumer Assets

- Memperkuat proposisi produk kartu kredit untuk meningkatkan penggunaan, tingkat aktif dan pemakaian.
- Mengembangkan mitra strategis untuk meningkatkan pengetahuan pasar, pemakaian kartu dan akuisisi.
- Meningkatkan perangkat reward untuk lebih meningkatkan loyalitas nasabah dan mengurangi kehilangan nasabah.
- Meningkatkan akuisisi nasabah melalui perangkat elektronik.
- Mengembangkan produk fitur baru dari Kredit

A.3.6.2.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Personal Banking

- Increase the Wealth Management penetration among the mass affluent segment through education approach.
- Optimise branch network and sales channel to grow customers in the mass affluent segment.
- Improve the banking value proposition transaction supported by a strong digital platform.
- Improve the cross-sell of banking products into credit card base.
- Continue to develop tablets functionality as sales tools."

Wealth Management

- Enhance Wealth Management proposition through the growth of deposit by foreign exchange services using digital platform, debit card campaigns and offer interest rate ranges for relevant customer segments.
- Expand Wealth Management products by completing the mutual funds shelf and acting as selling agent in the issuance of Indonesia government bonds and corporate bonds in primary and secondary market.
- Leverage insurance sales events and strong marketing campaigns to increase customer awareness and product penetration.
- Enhance existing internal process, systems and infrastructure to support the growth of insurance business.
- Improve operational effectiveness through utilization of insurance system developed by partners.
- Explore digital capabilities for Wealth Management transactions.

Consumer Assets

- Improve key value product proposition for cards to increase usage, active rate, and spending.
- Expand strategic partners to drive brand presence, spending and acquisition.
- Enhance rewards platform to further Improve customer loyalty and anti-attribution.
- Increase customer acquisition through digital platform.
- Develop new product features of smart

Pinjaman Properti yang merupakan perpaduan antara produk tabungan dengan produk Kredit Pinjaman Properti, dimana nasabah dapat mengelola produk tabungan dan produk Kredit Pinjaman Properti yang menjadikan pengembalian bunga menjadi lebih baik dan fleksibilitas dalam mengelola keuangannya.

mortgage which is a blend of savings and mortgage products, where customers can manage savings and mortgage for better interest returns and flexibility in managing finances.

Direct Channels

- Meningkatkan kemampuan dan kenyamanan bertransaksi kepada nasabah melalui perangkat elektronik termasuk pembayaran tagihan online, penukaran poin reward kartu kredit dan tagihan bulanan melalui email.
- Mengembangkan fitur di ATM dan melakukan penggantian mesin ATM untuk meningkatkan pengalaman nasabah.
- Memperkuat media sosial sebagai channel untuk membangun dan mengembangkan hubungan pelanggan dan reputasi yang positif.

Direct Channels

- Improve transactional capability and convenience to customers through the digital platform that includes online bill payment transaction, online reward redemption for cards and email statement push.
- Enhance ATM features and replace old machines to improve customer experience
- Strengthen social media as a channel to build and expand customer engagement and positive reputation.

Branch Network

- Demi meningkatkan kualitas pelayanan nasabah *wealth management*, kami akan memperkenalkan konsep pelayanan kantor cabang *hub and spoke* dimana kantor kas yang kecil (spoke) akan berinduk kepada kantor kas yang-besar (hub).

Branch Network

- In order to increase the service quality of wealth management customers, we shall introduce the concept of hub and spoke branch service where the smallest cash office (spoke) is under the big cash office (hub).

A.3.6.2.2. Corporate Banking

- Meningkatkan segmentasi bisnis korporasi dan tetap fokus pada pertumbuhan bisnis serta penetrasi terhadap korporasi besar di Indonesia serta BUMN;
- Mengembangkan *client base* dan memperkuat posisi HSBC untuk menjadi penyedia jasa keuangan yang utama;
- Fokus dalam memperoleh "core operating accounts" untuk meningkatkan pendapatan dari liabilities yang lebih tinggi, serta menciptakan tambahan *fee-based income*;
- Meningkatkan kerjasama dengan bank lain / penyedia jasa untuk meningkatkan jaringan operasional;
- Menciptakan hubungan manajemen yang berkualitas tinggi untuk meyakinkan bahwa HSBC dikenal sebagai Bank yang memiliki produk beragam dan penting;
- Meningkatkan kepuasan nasabah melalui proses implementasi yang efektif dan transparan;
- Memanfaatkan jaringan internasional dan keahlian domestik untuk memfasilitasi transaksi antar negara dengan efektif dan menumbuhkan pangsa pasar di Indonesia;
- Menembus pangsa pasar perusahaan-perusahaan pada sektor industri yang lebih berkualitas yang sedang tumbuh/

A.3.6.2.2. Corporate Banking

- Increase corporate business segmentation and continue to focus on business growth and penetration to large corporates in Indonesia and BUMN;
- Develop client base and strengthen HSBC position to become a leading financial service provider;
- Focus to obtain "core operating accounts" to increase income from liabilities and create additional fee-based income;
- Increase cooperation with other banks / service providers to improve operational network;
- Create high quality management relation to ensure that HSBC is known as a Bank with variety and significant products;
- Improve customers' satisfaction via effective and transparent implementation process;
- Take advantage of international network and domestic expertise to facilitate inter-country transactions effectively and grow a market share in Indonesia;
- Penetrate market share of companies in better quality growing/developing industrial sector;

berkembang;

- Memberikan solusi yang unik dan terancang untuk memenuhi keinginan nasabah melalui pengembangan produk yang inovatif dan berkelanjutan.

A.3.7. Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank

Dalam rangka meningkatkan transparansi kondisi Bank serta memberikan informasi berkala mengenai kondisi Bank secara menyeluruh baik kondisi keuangan maupun non keuangan Bank dimana termasuk di dalamnya antara lain informasi mengenai Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan, Laporan Tahunan Bank (termasuk di dalamnya Laporan Keuangan Bank yang telah diaudit oleh akuntan publik), Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, Suku Bunga Dasar Kredit Bank, informasi seluruh jenis produk dan layanan Bank serta perkembangan usaha dan kinerja Bank kepada publik dan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan, maka kami senantiasa mempublikasikan laporan dan informasi tersebut diatas baik melalui media massa, *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id maupun *website* Bank Indonesia/ Otoritas Jasa Keuangan yang dapat diakses oleh masyarakat luas dimana dalam penyusunan dan penyajiannya telah sesuai dengan ketentuan – ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Laporan *Good Corporate Governance* dan Laporan Tahunan Bank yang di dalamnya mencakup kondisi keuangan dan non keuangan Bank selain disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan, juga disampaikan kepada lembaga lain yang berkepentingan terhadap perkembangan usaha Bank, seperti Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), lembaga pemeringkat di Indonesia, asosiasi perbankan di Indonesia, Institut Bankir Indonesia (IBI), 2 (dua) lembaga penelitian di bidang ekonomi dan keuangan, dan 2 (dua) majalah ekonomi dan keuangan. Selain kewajiban penyampaian kedua laporan tersebut diatas kepada pihak-pihak tersebut di atas, kami juga mempublikasikan dan menginformasikan laporan tersebut ke dalam *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id sesuai dengan waktu dan ketentuan yang telah ditentukan oleh Otoritas Jasa Keuangan.

Untuk memudahkan penilaian diantara sesama pelaku pasar perbankan melalui publikasi laporan kepada masyarakat luas, kami telah menyusun Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan posisi Desember 2014 yang telah diperiksa oleh Akuntan Publik Siddharta & Widjaja (*a member firm of KPMG International*) dan kami sampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan serta kami publikasikan pada salah satu surat kabar harian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Provide unique and designed solution to fulfil the customers' needs via innovative and sustainable product development.

A.3.7. Transparency of the Bank's Financial and Non-Financial Conditions

In the framework of improving the transparency of the Bank's condition and providing periodical information regarding the Bank's condition comprehensively both the financial and non-financial conditions of the Bank including the Publication of Quarterly Financial Statements, the Bank's Annual Report (including Bank's Audited Financial Statement – audited by Accountant Public), The Implementation of Good Corporate Governance Reports, Prime Lending Rate, Bank's products and services information and the business development as well as the Bank's performance to public and in order to maintain the public's trust to banking institution, we always publish the above reports via mass media, HSBC Indonesia homepage i.e. www.hsbc.co.id or Bank Indonesia/ Otoritas Jasa Keuangan website which can be accessed by public, the preparation and presentation of the reports are in accordance with the prevailing rules and regulations.

The Bank's Good Corporate Governance Reports and the Annual Reports which cover the Bank's financial and non-financial conditions are submitted to Indonesia Financial Services Authority/ OJK as well as to other institutions with interest in the Bank's business development, such as Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia / YLKI (Indonesian Consumer Association), rating agencies in Indonesia, banking associations in Indonesia, Institut Bankir Indonesia / IBI (Indonesian Bankers Institute), 2 (two) research institutions in economic and finance sector, and 2 (two) economic and finance magazines. Other than the obligation to submit the above two reports to the above parties, we also publish and announce the reports in the homepage of HSBC Indonesia, i.e. www.hsbc.co.id according to the time and conditions determined by OJK.

To facilitate the assessments of banking market participants through the publications of the reports to public, we have prepared the Publication of Quarterly Financial Statements per December 2013 which were audited by Siddharta & Widjaja Public Accountant (a member firm of KPMG International), which we have submitted to OJK and published in one of the daily newspapers according to the prevailing regulation.

B. Kepemilikan Saham Anggota Dewan Komisaris dan Pengurus / Pimpinan Bank

Sebagai Kantor Cabang Bank Asing, Bank tidak memiliki Dewan Komisaris. Sedangkan Pengurus/ Pimpinan Bank tidak memiliki saham hingga mencapai 5% atau lebih dari modal disetor.

C. Hubungan Keuangan dan Hubungan Keluarga anggota Pengurus Bank dengan anggota Pengurus lainnya dan/atau Pemegang Saham Pengendali Bank

Masing-masing Pengurus/ Pimpinan Bank tersebut tidak memiliki hubungan keluarga satu dengan yang lainnya ataupun dengan Pemegang Saham Pengendali Kantor Pusat Bank.

D. Paket/Kebijakan Remunerasi Dan Fasilitas lain Bagi Pengurus / Pimpinan Bank

Paket kebijakan yang diperoleh Pengurus / Pimpinan Bank adalah sebagai berikut :

- **Remunerasi : Gaji, Bonus dan *Wellness Allowance***

Fasilitas lain: tunjangan kendaraan, tunjangan pemeliharaan kendaraan, program kepemilikan kendaraan, tunjangan pemeliharaan rumah, penggantian biaya pengobatan, keanggotaan klub, tunjangan transportasi tambahan dan tunjangan pendidikan anak.

Catatan: tidak semua Pengurus / Pimpinan Bank memperoleh keseluruhan paket tersebut di atas.

- **Pengungkapan Paket/Kebijakan Remunerasi diatas**

1. Tidak ada paket/kebijakan remunerasi dan fasilitas bagi pengurus/ pimpinan Bank yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
2. Jenis Remunerasi dan Fasilitas bagi Pengurus/ Pimpinan Bank.

B. Shareholding of the Bank's Members of the Board of Commissioners and Management

As a Foreign Bank Branch, the Bank does not have Board of Commissioners. While the Bank's Management does not own shares up to 5% or more of the paid-up capital.

C. Financial Relation and Family Relation of the Bank's members of Management with the other members of Management and/or the Bank's Controlling Shareholders

Members of the Bank's Management do not have any family relationship with each other or with the Bank's Head Office Controlling Shareholders.

D. Remuneration Package/Policy and other Facilities for the Bank's Management

The policy package received by the Bank's management is as follows.

- **Remuneration: Salary, Bonus and Lifestyle Allowance**

Other facilities: motor vehicle allowance, motor vehicle maintenance allowance, motor vehicle ownership program, house maintenance allowance, medical expenses reimbursement, club membership, additional transportation allowance and child education allowance.

Note: not all members of the Bank's Management receives the whole package.

- **Disclosure of the above Remuneration Package/Policy**

1. There is not any remuneration package/policy and facilities for the Bank's management determined in the General Meeting of Shareholders.
2. The types of Remuneration and Facilities for the Bank's Management

Jenis Remunerasi dan Fasilitas lain		Jumlah Diterima dalam 1 Tahun	
		Pengurus / Pimpinan Bank	
		Orang	Jutaan Rupiah
1	Remunerasi (gaji, bonus, tunjangan rutin, tantiem dan fasilitas lainnya dalam bentuk non-natura)	10	42,623
2	Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, transportasi, asuransi kesehatan, dan sebagainya)	10	5,887
TOTAL		10	51,038

Types of Remuneration and other Facilities		Total received in 1 year	
		Bank Management	
		Person	Million Rupiah
1	Remuneration (salary, bonus, regular allowance, tantiem and other in-kind facilities)	10	42,623
2	Other in-kind facilities (housing, transportation, health insurance, etc.)	10	5,887
TOTAL		10	51,038

3. Jumlah anggota Pengurus / Pimpinan Bank yang menerima paket remunerasi dalam satu tahun yang dikelompokkan dalam kisaran tingkat penghasilan.

(satuan orang)

Jumlah Remunerasi per Orang dalam 1 tahun *)	Jumlah Pengurus / Pimpinan Bank
diatas Rp. 2 miliar	10
diatas Rp. 1 miliar s.d. Rp. 2 miliar	-
diatas Rp. 500 juta s.d. Rp. 1 miliar	-
Rp 500 juta ke bawah	-

*) yang diterima secara tunai

3. The total members of the Bank's management who receives the remuneration package in one year classified into the range of income level.

(per person)
(per person)

Total Remuneration per Person in 1 year *)	Total members of the Bank's Management
above IDR 2 billion	10
above IDR 1 billion to IDR 2 billion	-
above IDR 500 million to IDR 1 billion	-
Below IDR 500 million	-

*) received in cash

E. Shares Option

Bank tidak memberikan *shares option* sebagai kompensasi kepada Pengurus / Pimpinan Bank.

E. Share Option

The Bank does not provide shares option as compensation to the Bank's Management.

F. Rasio Gaji Tertinggi Dan Terendah

Keterangan	Rasio
Rasio gaji pegawai yang tertinggi dan terendah	58 : 1
Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank yang tertinggi dan terendah	3 : 1
Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank tertinggi dan pegawai tertinggi	3 : 1

F. Highest and Lowest Salary Ratio

Remark	Ratio
The ratio of highest and lowest staff's salary	58 : 1
The ratio of highest and lowest Bank's Management Salary	3 : 1
The ratio of highest Bank's Management Salary and the highest employee's salary	3 : 1

G. Frekuensi Rapat Dewan Komisaris

Bank tidak memiliki Dewan Komisaris, oleh karena itu Bank tidak pernah menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris.

G. Frequency of Board of Commissioners Meeting

The Bank does not have a Board of Commissioner, therefore the Bank never convenes any Board of Commissioners meetings.

H. Jumlah Penyimpangan Intern (Internal Fraud)

H. Total Number of Internal Fraud

Fraud Internal Dalam 1 Tahun / Internal Fraud in 1 year	Jumlah kasus yang dilakukan oleh / Total cases perpetrated by					
	Pengurus/ Management		Pegawai Tetap/ Permanent Employees		Pegawai tidak tetap/ Non Permanent Employees	
	Tahun/ Year 2013	Tahun / Year 2014	Tahun/ Year 2013	Tahun/ Year 2014	Tahun/ Year 2013	Tahun/ Year 2014
Total fraud	0	0	3	1	1	3
Telah diselesaikan/ Settled		0		0		3
Dalam proses penyelesaian di intern Bank/ Being processed internally	0	0	0	0	0	0
Belum diupayakan penyelesaiannya/ Not yet settled	0	0	0	0	0	0
Telah ditindak lanjuti melalui proses hukum/ Followed-up thru legal process		0		1		0

I. Permasalahan Hukum

Sehubungan dengan permasalahan hukum yang ditangani oleh kami khususnya oleh divisi Hukum, dapat kami jelaskan bahwa sepanjang tahun 2014 permasalahan hukum yang kami tangani adalah antara lain sebagai berikut:

- Gugatan yang berkaitan dengan penerbitan surat utang (notes) diajukan kepada beberapa pihak terkait dengan penerbitan notes tersebut, dimana kapasitas kami dalam transaksi tersebut adalah sebagai Agen Jaminan (Security Agent). Gugatan tersebut dalam tahap pemeriksaan di Mahkamah Agung, tetapi belum masuk dalam pokok perkara, karena masih memperkarakan kewenangan pengadilan Indonesia untuk memeriksa perkara tersebut.
- Gugatan dari salah satu nasabah retail kami sehubungan dengan keterlambatan kami dalam menyerahkan kartu kredit. Kasus ini sedang dalam tahap pemeriksaan di Mahkamah Agung
- Gugatan berkenaan dengan nasabah KPR kami, dimana pihak yang mengajukan gugatan mengklaim bahwa rumah dan tanah yang dibeli oleh nasabah kami melalui fasilitas KPR kami adalah milik penggugat tersebut, sehingga

I. Legal Issues

In connection with the legal issues handled by us, in particular by Legal division, we can explain that during 2014 the legal issues we handle are such as follows:

- Claims related to the issuance of notes are filed to several parties in connection with the issuance of such notes, and our capacity in the transaction was as a Security Agent. The claim is still being inspected at the Supreme Court, but not yet in the main case, as it was still disputing the authorities of the Indonesian court to inspect the case.
- A claim from one of our retail customers in connection with our delay to deliver a credit card. This case is being inspected at the Supreme Court.
- A claim related to our Mortgage customer, where the plaintiff claimed that the property bought using our facility is owned by the Plaintiff, thus, the sale and purchase of the said property must be nullified, including the security agreement in which the property is secured to us.

jual beli atas rumah dan tanah tersebut harus dibatalkan, termasuk perjanjian penjaminan dimana rumah dan tanah tersebut dijaminan kepada kami. Gugatan tersebut saat ini dalam tahap pemeriksaan di Pengadilan Negeri.

- Gugatan dari ahli waris (anak) salah satu nasabah retail kami yang telah meninggal dunia, dimana gugatan tersebut diajukan kepada pihak keluarga lainnya dari nasabah tersebut yang telah mengkaim sebagai ahli waris satu satunya. Dalam gugatan tersebut kami diajukan sebagai turut tergugat, yang dituntut untuk menjalankan putusan pengadilan atas perkara tersebut. Gugatan tersebut saat ini sedang dalam tahap pemeriksaan di Pengadilan Negeri.

The case is being examined in the High Court level.

- A claim from the heri of our late customer where the claim was submitted against the other relatives who claimed to be the only legal heirs of our late customer. In the said case, we are claimed as co-defendant whcih must honor the decision of the court. The case is being examined in the District Court level .

J. Transaksi Yang Mengandung Benturan Kepentingan

Selama tahun 2014, Bank tidak memiliki transaksi yang mengandung benturan kepentingan. Kewajiban untuk memiliki prosedur dan kebijakan atas benturan kepentingan diatur dalam *Global Standards Manual*. Pengaturan tersebut wajib dimiliki oleh setiap anggota Grup HSBC untuk melindungi reputasi Grup dan karyawannya dan persepsi Grup oleh nasabah dan pihak lain dengan mengelola konflik secara adil dan dengan mengendalikan akses terhadap informasi dan melakukan transaksi dengan kontrol dan review yang tepat.

Kebijakan masing-masing anggota Grup harus memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam kegiatan bisnis yang berbeda yang melibatkan benturan kepentingan harus melaksanakan kegiatan secara independen satu dengan lainnya. Selain itu, setiap anggota Grup harus memiliki, jika diperlukan, pengaturan yang membatasi potensi arus informasi kepada karyawan tertentu untuk melindungi kepentingan nasabahnya dan untuk mencegah akses yang tidak sepatutnya terhadap informasi nasabah.

Di HSBC Indonesia, pengaturan benturan kepentingan telah tercantum di Kode Etik HSBC Indonesia.

Karyawan HSBC harus mengenal masalah keuangan nasabahnya; Hal ini penting, bahwa karyawan harus menghindari setiap benturan kepentingan yang dapat diantisipasi atau pelanggaran atas kepercayaan kepada Karyawan. Diharapkan, bahwa karyawan mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan karyawan; apabila karyawan memiliki keraguan apapun

J. Transactions with Conflict of Interest

During 2014, the Bank does not have a conflict of interest transactions. The obligation to have policies and procedures over the conflict of interest stipulated in the *Global Standards Manual* . These policies and procedures must be owned by any member of the Group HSBC to protect the reputation of the Group and its employees and the perception of the Group by customers and other parties to manage conflicts in a fair and by controlling access to information and conduct transactions with the proper controls and reviews.

Policies of each member of the Group must ensure that those who engage in different business activities involving a conflict of interest must carry out activities independently of one another . In addition, each member of the group must have, if necessary, setting limits of potential of flow of information to certain employees in order to protect the interests of its customers and to prevent improper access to client information.

In HSBC Indonesia, the policies and procedure of conflict of interest has been stated in Code of Counduct HSBC Indonesia.

HSBC employees have intimate knowledge of the financial affairs of your customers; it is imperative that employees avoid every conceivable conflict of interest or breach of confidence. It is expected that employees put the interests of the Group ahead of employees's own; if employees have any doubt about the propriety of any course of action or find that employees's own interests are or may

mengenai kewajaran suatu kelangsungan tindakan atau menemukan, bahwa kepentingannya dapat berbenturan dengan kepentingan perusahaan, maka karyawan harus meminta nasihat dari Eksekutif terkait yang telah ditunjuk atau *Local Compliance Officer*.

Kegiatan yang dapat mengakibatkan terjadinya benturan kepentingan

Sebagai tindak lanjut atas temuan audit Bank Indonesia terkait *Good Corporate Governance* posisi 31 Agustus 2012, sejak bulan Juli 2013 Bank telah sepenuhnya memenuhi komitmen aspek benturan kepentingan terkait dengan penyelesaian penanganan PT. HSBC Sekuritas Indonesia.

be in conflict with those of the Group, employees must seek the advice of the relevant executive or the relevant Local Compliance Officer.

Activities that may lead to conflicts of interest

As a follow-up on Bank Indonesia audit findings related to GCG position 31 August 2012, since July 2013 the Bank has fully complied with the commitment on the aspect of conflict of interest related to the settlement of handling of PT. HSBC Securities Indonesia.

K. Buy Back Shares Dan/Atau Buy Back Obligasi Bank

Bank tidak mengeluarkan saham atau obligasi sehingga tidak memiliki jumlah lembar saham dan/atau obligasi yang dibeli kembali.

K. Buy Back Shares and/or Buy Back of Bank Bonds

The Bank does not issue shares or bonds therefore there is not any total number of shares and/or bonds which are repurchased.

L. Pemberian Dana Untuk Kegiatan Sosial Dan Kegiatan Politik Selama Periode Pelaporan

Sebagai bentuk pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) yang diwujudkan dalam bentuk pemberian dana untuk kegiatan sosial saja karena HSBC tidak memberikan dana untuk kegiatan politik. Selama tahun 2014, Bank telah memberikan kontribusi nyata dalam berbagai bidang di bawah ini:

L. Donations for Social Activities and Political Activities during the Reporting Period

As implementation forms of Corporate Social Responsibility created in the form of donation to social activities due to HSBC does not extend any donations for political activities., During the period of 2014, the Bank gave real contribution in the following various sectors:

Bidang Pendidikan Education

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Maret s.d. Desember 2014 <i>March up to Dec 2014</i>	Business Case Competition <i>Business Case Competition</i>	310.000.000	26,514	Program pendidikan yang bertujuan untuk melihat kemampuan inovasi dan analisa mahasiswa, memberikan gambaran tentang dunia bisnis yang sesungguhnya, mengembangkan kemampuan profesional dan jaringan sosial mahasiswa, dan juga untuk pengembangan portofolio. <i>Education program which aims to see the innovation and analysis capabilities of students, provides an</i>

				<p>overview of the real business world, develop professional and social networking capabilities of students, and also for the development of a portfolio.</p>
<p>Maret s.d. Desember 2014 <i>March up to December 2014</i></p>	<p><i>Ciwidey Pintar 3</i></p>	450.069.400	38.495	<p>Penyediaan akses pendidikan secara informal bagi anak-anak Ciwidey berupa pelatihan Bahasa Inggris, komputer, baca dan tulis, olah raga dan seni serta dasar-dasar kewirausahaan.</p> <p><i>Provision of access to informal education for Ciwidey's children in the form of training English, computers, reading and writing, sports and the arts as well as the basics of entrepreneurship.</i></p>
<p>November 2014 s.d November 2015 <i>November 2014 up to November 2015</i></p>	<p>Kids Read <i>Kids Read</i></p>	631.354.096	54.000	<p>Program Kids Read bertujuan mendorong anak-anak menyukai membaca melalui berbagai kegiatan yang kreatif, training and pendidikan kepada guru-guru, berbagai kompetisi menarik serta kegiatan kemasyarakatan lainnya.</p> <p><i>Kids Read encourages children to enjoy reading through creative reading activities, teacher training, competitions, and community events</i></p>
<p>Mei 2014 s.d. Mei 2015 <i>May 2014 up to May 2015</i></p>	<p>Siswa Pembaharu: Menumbuhkan Pembaharu Muda Bidang Pendidikan dan Lingkungan <i>Student Changemakers: cultivating Young Changemakers in Education and Environment</i></p>	300.000.000	25.659	<p>Program siswa pembaharu ini menitikberatkan pada kegiatan sekolah yang bertujuan untuk mendorong dan menumbuhkan jiwa pembaharu dari murid-murid sekolah untuk berkarya dan menciptakan ide-ide baru yang memiliki dampak sosial di bidang pendidikan dan lingkungan hidup. Program ini di ditujukan bagi anak-anak muda yang berumur 12 sampai 25 tahun untuk kemudian memiliki kemampuan dalam penerapan prinsip-prinsip kewirausahaan sosial.</p> <p><i>Student Changemakers Program focuses on facilitating schools to nurture young people taking initiative to create social change in the field of environment and education for their communities. Student Changemakers is designed for youth at 12-25 years of age to apply social entrepreneurship principles.</i></p>

Bidang Lingkungan Hidup
Environmental

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Juni 2014 s.d Juni 2015 <i>June 2014 up to June 2015</i>	Program Penguatan Kapasitas Petani Swadaya Menuju Praktek Perkebunan Kelapa Sawit Yang Berkelanjutan Strengthening Smallholders towards Sustainable Oil Palm Practices	815.511.100	69.751	Program ini dirancang dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan petani sawit swadaya mengenai praktek-praktek yang berkelanjutan serta meningkatkan pemahaman dan pelaksanaan praktek-praktek bertani yang ramah lingkungan <i>The programme is design to improve smallholder's capability and ability in understanding sustainable palm oil practices and to improve their ability to implement good agricultural practices.</i>
Agustus 2014 s.d Agustus 2015 <i>August 2014 up to August 2015</i>	Program Sanitasi & Penyediaan Akses Air Bersih Water and Sanitation Project	580.000.000	49.608	Program ini dirancang dan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan masyarakat yang kurang mampu untuk mendapatkan akses terhadap air bersih dan sanitasi untuk terciptanya masyarakat dan lingkungan yang sehat. Program ini juga memberikan pendidikan bagi masyarakat tentang hidup bersih dan sehat. <i>The programme is design to increase community resilience toward healthy environment, access to clean water and sanitation. This programme is also provides training and education on healthy living.</i>

Bidang Komunitas Masyarakat
Community

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Juli 2014 <i>July 2014</i>	Perayaan Ramadhan-Buka Puasa Bersama <i>Ramadhan celebration-break fasting together</i>	100.000.000	8.553	Buka puasa bersama staff HSBC dan anak yatim piatu di seluruh kantor cabang HSBC di seluruh Indonesia <i>Break fasting with HSBC staff and orphans around HSBC branch offices throughout Indonesia.</i>
Desember 2014 <i>December 2014</i>	Perayaan Natal – dan Akhir Tahun <i>Christmas and Year End Celebration</i>	270.000.000	23.000	Berbagi kebahagiaan bersama anak-anak kurang mampu dan yatim piatu bersama staff HSBC di kantor cabang HSBC di seluruh Indonesia. <i>Sharing happiness with underprivileged children and orphans with HSBC staff in HSBC branches throughout Indonesia.</i>