



HSBC Indonesia

**Laporan Pelaksanaan Tata Kelola
GCG Implementation Report**

2016

HSBC Holdings plc

Sekilas tentang HSBC

Kami merupakan salah satu dari organisasi perbankan dan jasa keuangan internasional yang paling terkemuka di dunia

Grup

Model operasional kami terdiri dari empat bisnis global, *Corporate Centre* dan lima wilayah geografis yang didukung oleh 11 (sebelas) fungsi global.

Selama tahun ini, kami telah merubah segmentasi yang dilaporkan dari regional ke bisnis global. Kami juga memindahkan portofolio bisnis dan fungsional tertentu ke dalam *Corporate Centre* yang baru saja dibentuk.

Bisnis Global Kami

Retail Banking and Wealth Management ('RBWM')

Kami membantu jutaan insan di seluruh dunia agar mereka mampu mengelola keuangan mereka, membeli rumah mereka, serta menabung dan berinvestasi untuk masa depan.

Bisnis Insurance and Asset Management kami memberikan dukungan bagi segenap global business kami dalam memenuhi kebutuhan nasabah Insurance and Asset Management.

- Laba sebelum Pajak RBWM yang sudah disesuaikan \$5,3 miliar
- Aset Tertimbang Rata-rata (ATMR) RBWM \$115,1 miliar

Commercial Banking ('CMB')

Kami memberikan dukungan bagi sekitar dua juta nasabah bisnis di 54 negara dengan produk dan layanan perbankan kami agar mereka mampu beroperasi dan bertumbuh.

Nasabah kami terdiri mulai dari perusahaan kecil yang memfokuskan diri pada pasar dalam negeri, hingga perusahaan besar yang beroperasi secara global.

- Laba sebelum Pajak CMB yang sudah disesuaikan \$6,1 miliar
- Aset Tertimbang Rata-rata (ATMR) CMB \$275,9 miliar

HSBC Holdings plc

HSBC at a glance

We are one of the most international banking and financial services organisations in the world.

Group

Our operating model consists of four global businesses, a Corporate Centre and five geographical regions, supported by 11 global functions.

During the year, we changed our reportable segments from regions to global businesses. We also moved certain business portfolios and functions into the newly created Corporate Centre.

Our Global businesses

Retail Banking and Wealth Management ('RBWM')

We help millions of people across the world to manage their finances, buy their homes, and save and invest for the future.

Our Insurance and Asset Management businesses support all our global businesses in meeting their customers' needs.

- Adjusted Profit Before Tax : \$5.3bn
- Risk-Weighted Assets : \$115.1bn

Commercial Banking ('CMB')

We support approximately two million business customers in 54 countries with banking products and services to help them operate and grow.

Our customers range from small enterprises focused primarily on their domestic markets, through to large companies operating globally.

- Adjusted Profit Before Tax : \$6.1bn
- Risk-Weighted Assets : \$275.9bn

Global Banking and Markets ('GB&M')

Kami memberikan produk dan layanan finansial bagi nasabah berbentuk perusahaan, pemerintah, dan institusi. Rangkaian produk dan solusi kami yang menyeluruh dalam hal pembiayaan modal, advisory dan layanan transaksi perbankan dapat digabungkan dan dirancang khusus per nasabah (customized) agar nasabah dapat memenuhi sasaran khususnya.

- Laba sebelum Pajak GB&M yang sudah disesuaikan \$5,6 miliar
- Aset Tertimbang Rata-rata (ATMR) GB&M \$300,4 miliar

Global Private Banking ('GPB')

Kami membantu nasabah Individual dengan kriteria High Net Worth dan keluarganya agar mereka dapat berkembang, mengelola dan memelihara harta kekayaan mereka.

- Laba sebelum Pajak GPB yang sudah disesuaikan \$ 0,3 miliar
- Aset Tertimbang Rata-rata (ATMR) GPB \$ 15,3 miliar

Global Banking and Markets ('GB&M')

We provide financial services and products to companies, governments and institutions. Our comprehensive range of products and solutions, across capital financing, advisory and transaction banking services, can be combined and customised to meet clients' specific objectives.

- Adjusted Profit Before Tax : \$5.6bn
- Risk-Weighted Assets : \$300.4bn

Global Private Banking ('GPB')

We help high net worth individuals and their families to grow, manage and preserve their wealth.

- Adjusted Profit Before Tax : \$0.3bn
- Risk-Weighted Assets : \$15.3bn

Wilayah Geografis Geographical regions

Wilayah Geografis Geographical Regions	Laba/ (Rugi) sebelum Pajak yang dilaporkan Reported (\$ miliar) profit/(loss) before tax (\$bn)	Laba sebelum pajak setelah Penyesuaian (\$miliar) Adjusted profit before tax (\$bn)	Aset Tertimbang Menurut Risiko(\$miliar) Risk-weighted assets* (\$bn)
<i>Europe</i>	<i>(6.8)</i>	<i>1.6</i>	<i>298.4</i>
<i>Asia</i>	<i>13.8</i>	<i>14.2</i>	<i>334.0</i>
<i>Middle East and North Africa</i>	<i>1.5</i>	<i>1.6</i>	<i>59.1</i>
<i>North America</i>	<i>0.2</i>	<i>1.3</i>	<i>150.7</i>
<i>Latin America</i>	<i>(1.6)</i>	<i>0.6</i>	<i>34.3</i>

Strategi Kami

Kami telah mengembangkan strategi jangka panjang yang mencerminkan tujuan kami dan memungkinkan kami memperoleh manfaat dari jaringan internasional kami

Strategi Jangka Panjang dalam Dua Bagian

Mengembangkan jaringan internasional kami

Bertujuan memfasilitasi kegiatan perdagangan internasional dan arus modal global serta memberikan layanan bagi para nasabah kami, dengan potensi membantu mereka berkembang dari perusahaan berskala kecil menjadi perusahaan multinasional.

Berinvestasi di Bisnis Wealth dan Retail Berskala Lokal

Memanfaatkan mobilitas sosial global, wealth creation, dan perubahan demografis jangka panjang di pasar yang merupakan prioritas utama kami.

Nilai dari Jaringan dan Strategi Kami

Akses ke Peluang Pertumbuhan Global

Jaringan kami yang tiada bandingnya meliputi negara-negara yang mencapai 90% PDB dunia, kegiatan perdagangan dan arus modal global. Kami hadir dan menjadi yang terdepan di negara-negara berskala ekonomi besar dan pesat berkembang ekonominya.

Pasar yang menjadi prioritas kami meliputi kedua sisi dari 11 dari ke-15 koridor perdagangan barang dan jasa terbesar dunia yang diperkirakan hadir di tahun 2030. Pasar prioritas kami juga mewakili paling tidak satu sisi dari keempat koridor lainnya. Enam dari ke-15 koridor tersebut berada di Asia dan lima di antaranya menghubungkan dua wilayah geografis.

Profil Risiko yang Lebih Rendah dan Volatilitas dari Model Perbankan yang Didiversifikasi dan Universal

Volatilitas laba sebelum pajak kami selama 10 tahun sebesar 0,9 kali dibandingkan dengan sesama bank. Besarnya pendapatan yang sudah disesuaikan dari produk transaksi perbankan sebesar \$14,7 miliar menjadi yang terdepan di industri perbankan. Lebih dari 45% pendapatan nasabah kami berasal dari bisnis dan nasabah perorangan yang hadir di tingkat dunia.

Sinergi bisnis senilai \$10,5 miliar setara dengan 22% dari pendapatan yang dibukukan mencerminkan produk dan layanan perbankan yang diberikan di segenap bisnis global kami.

Our strategy

We have developed a long-term strategy that reflects our purpose and enables us to capture value from our international network.

Two-part long-term strategy

Develop our international network

To facilitate international trade and capital flows and serve our clients, with potential to help them grow from small enterprises into large multinationals.

Invest in wealth and retail businesses with local scale

To make the most of global social mobility, wealth creation and long-term demographic changes in our priority markets.

Value of the network and our strategy

Access to global growth opportunities

Our unparalleled network covers countries accounting for more than 90% of global GDP, trade and capital flows. We have a leading presence in large and fast-growing economies.

Our priority markets cover both sides of 11 of the world's 15 largest trade corridors for goods and services forecast for 2030, and represent at least one side of the other four corridors. Six of the 15 corridors are within Asia and five connect countries between two geographical regions.

Lower risk profile and volatility from our diversified, universal banking model

Our 10-year profit before tax volatility of 0.9x compares favourably with our peers. Transaction banking product revenue of \$14.7bn on an adjusted basis leads the industry. More than 45% of our client revenue comes from businesses and individuals with an international presence.

Business synergies of \$10.5bn, equivalent to 22% of reported revenue reflect products and services provided across our global businesses.

Dasar Pendanaan dan Permodalan Kami yang Kuat

Rasio Core Equity Tier 1 (CET1) kami 13,6%, didukung dengan meningkatnya modal pemegang saham untuk memenuhi ketentuan baru dari badan regulator sejak akhir 2010.

Keempat global business kami yang saling terhubung turut berkontribusi bagi neraca dan likuiditas kami selain memiliki link komersial yang kuat.

Return yang Stabil bagi Pemegang Saham

Besarnya dividen kami yang menjadi yang terdepan di industri perbankan, yakni sekitar \$55 miliar, yang diumumkan sejak tahun 2011 hingga 2016, serta sekitar \$2,5 miliar pembelian kembali saham.

Tren Jangka Panjang

Strategi kami menempatkan kami untuk mengkapitalisasi beberapa tren jangka panjang

Meningkatnya konektivitas dan alur global dalam kegiatan perdagangan, keuangan dan data merupakan pendorong utama pertumbuhan Pendapatan Domestik Bruto (PDB).

Kegiatan usaha terkait transaksi konsumen lintas Negara (\$triliun)

- 2015 : 0,3
- 2020 : 1,0

Source: McKinsey Global Institute, Digital globalization: The new era of global flows (2016)

Pusat perekonomian bergeser ke Asia dan Timur Tengah yang diperkirakan meningkatkan PDB hingga tiga kali lipat di tahun 2050.

Volume pengiriman, diukur dengan barang yang dibongkar muat

- 1990: 4.126 juta metric tonnes
- 2015: 10.033 juta metric tonnes

Source: United Nations Conference on Trade and Development

Kelas menengah diperkirakan bertumbuh dari sepertiga populasi dunia menjadi dua pertiga di tahun 2030, sementara jumlah populasi yang berusia di atas 60 tahun meningkat lebih dari dua kali lipat di tahun 2050.

Ukuran populasi kelas menengah (miliar)

- 2010 : 28% 1,8
- 2020 : 54% 3,2
- 2030 : 66% 5,0

Strong capital and funding base

CET1 ratio of 13.6%, supported by increased shareholders' equity to meet new regulatory requirements since the end of 2010.

Four interconnected, global businesses share balance sheets and liquidity in addition to strong commercial links.

Stable shareholder returns

Industry leading dividend – approximately \$55bn declared from 2011 to 2016, as well as circa \$2.5bn of share repurchases.

Long-term trends

Our strategy positions us to capitalise on several long-term trends.

Increasing connectivity and global flows of trade, finance and data are key drivers of GDP growth.

Business to consumer cross-border e-commerce transactions (\$tn)

- 2015 : 0.3
- 2020 : 1.0

Source: McKinsey Global Institute, Digital globalization: The new era of global flows (2016)

Economic weight is shifting to Asian and Middle Eastern economies, which are expected to grow GDP threefold by 2050.

Shipping volumes, measured by weight of goods unloaded

- 1990: 4,126m metric tonnes
- 2015: 10,033m metric tonnes

Source: United Nations Conference on Trade and Development

The middle class is expected to grow from one-third to two-thirds of the world's population by 2030, while the number of people over age 60 is expected to more than double by 2050.

Size of middle class population (bn)

- 2010 : 28% 1.8
- 2020 : 54% 3.2
- 2030 : 66% 5.0

Beberapa Nasabah Kami

ATN International ('ATNI'): perusahaan dari Amerika Serikat, bidang telekomunikasi dan energi yang terbarukan

Memiliki portofolio bisnis internasional di Amerika Serikat dan negara lainnya. ATNI memerlukan kemampuan internasional HSBC untuk berinvestasi di bidang energi terbarukan di India.

Di tahun 2016 kami membantu ATNI melalui jasa kustodian dan advis strukturisasi keuangan bagi anak-anak perusahaannya di Singapura dan India. Kami juga memberikan ATNI layanan perbankan untuk kegiatan perdagangan, manajemen kas, dan mata uang asing.

Mubea: perusahaanomotif dari Jerman

Produsen suku cadang kendaraan yang telah beroperasi di 20 negara di Eropa, Asia, dan Amerika. HSBC memperluas hubungannya dengan Mubea dengan turut memberikan layanan perbankan bagi anak-anak perusahaannya di Amerika Serikat dan Meksiko, serta memberikan layanan manajemen kas dan manajemen likuiditas internasional secara terpusat.

Tangle Teezer: perusahaan barang-barang konsumsi dari Inggris

Produsen hair-brush yang berbasis di Inggris, pertama kali meluncurkan produksinya tahun 2008, dan rangkaian produknya kini dijual di lebih dari 70 pasar. Sejak 2009 HSBC telah membantu Tangle Teezer merambah ke kancah internasional melalui pengetahuan dan kemampuan perbankan kami di segala penjuru dunia. Di tahun 2016 kami membantu perusahaan ini untuk hadir dan mengembangkan posisinya di Amerika Serikat, China, dan Hong Kong.

Grupo Aeroportuario ('GACM'): perusahaan infrastruktur dari Meksiko

Grup ini bergerak di bidang konstruksi, administrasi, dan pengoperasian airport internasional Mexico City yang baru. Di tahun 2016 kami memberikan layanan advisory dan koordinasi pembiayaan bagi GACM, termasuk advisory atas Green Bond (obligasi yang diterbitkan perusahaan yang menerapkan kaidah kelestarian lingkungan hidup) senilai \$1 miliar untuk tenor 30 tahun, yang merupakan Green Bond dengan nilai terbesar di Amerika Latin. GACM merupakan penerbit obligasi pertama di emerging market yang diberi peringkat Green Bond dari Moody's.

Client examples

ATN International ('ATNI'): US, telecommunications and renewable energy

International portfolio of businesses in US and elsewhere. ATNI sought out HSBC's international capabilities while pursuing renewable energy investments in India.

In 2016, we helped ATNI with custodian services and provided finance structuring advice for its Singaporean and Indian subsidiaries. We provide ATNI with trade, cash management, foreign exchange and other services.

Mubea: Germany, automotive

Automotive parts manufacturer operating across 20 countries in Europe, Asia and the Americas. HSBC expanded its relationship with Mubea to also serve its subsidiaries in the US and Mexico, and provide centralized international cash and liquidity management.

Tangle Teezer: UK, consumer goods

UK-based hairbrush manufacturer with its first product launch in 2008, and a range of products now sold in more than 70 markets. Since 2009, HSBC has helped Tangle Teezer expand internationally through our knowledge and capabilities around the world. In 2016, we assisted it in developing its presence in the US, China and Hong Kong.

Grupo Aeroportuario ('GACM'): Mexico, infrastructure

Responsible for the construction, administration and operation of Mexico City's new international airport. In 2016, we advised and coordinated financing for GACM including a \$1bn 30-year green bond issuance, the largest green bond in Latin America, and the first emerging market green bond to receive a Green Bond Assessment grade from Moody's.

Tindakan Strategik

Kami masih berupaya merampungkan tindakan-tindakan yang sudah ditetapkan dalam Investor Update Juni 2015 kami.

Meraih Manfaat dari Jaringan Internasional Kami

Di bulan Juni 2015 kami menetapkan serangkaian tindakan strategik untuk memanfaatkan dengan sebaik mungkin keunggulan bersaing dan untuk menanggapi bidang-bidang yang mengalami perubahan.

Tindakan-tindakan tersebut difokuskan untuk meningkatkan efisiensi cara kami memanfaatkan sumber-sumber daya dan cara kami berinvestasi agar berkembang sesuai dengan strategi kami. Setiap tindakan memiliki target yang ditetapkan hingga akhir 2017.

Mengubah Skala dan Menyederhanakan Bisnis Kami

Kami telah mencapai tingkat kemajuan yang signifikan dalam mengubah skala dan menyederhanakan bisnis kami. Di tahun 2016 manajemen mengambil tindakan untuk mengurangi ATMR di GB&M dan pinjaman yang bermasalah senilai \$46 miliar. Kami juga menyelesaikan penjualan aset dengan nilai total \$10,1 miliar dari para debitur dan run-off portofolio kredit pemilikan rumah kami di Amerika.

Sebagai bagian dari inisiatif kami untuk mengoptimalkan jaringan kami, kami telah menyelesaikan penjualan HSBC Bank Brazil pada 1 Juli 2016.

Kami akan terus melayani kebutuhan internasional dan antar negara atas nasabah-nasabah korporasi berskala besar di Brazil melalui HSBC Brasil S.A. – Banco de Investimento.

Di kawasan NAFTA, pendapatan kami di Meksiko yang sudah disesuaikan meningkat sebesar 18% dari 2015, didukung oleh laba dari pangsa pasar RBWM atas seluruh produk pinjaman yang utama. Kami juga melipatgandakan pemberian pinjaman kepada nasabah perorangan. Pendapatan kami yang sudah disesuaikan di Amerika Serikat dari GB&M dan RBWM juga meningkat dari tahun sebelumnya, dan kami terus memberikan dukungan bagi para nasabah kami untuk cakupan internasional. Pendapatan anak-anak perusahaan internasional kami dari nasabah Amerika kami meningkat sebesar 11% dibandingkan dengan tahun 2015.

Strategic actions

We are well on our way towards achieving the actions outlined in our June 2015 Investor Update

Capturing value from our international network

In June 2015, we outlined a series of strategic actions to make the most of our competitive advantages and respond to a changing environment.

These actions are focused on improving efficiency in how we use our resources, and on investing for growth in line with our strategy. Each action has targets defined to the end of 2017.

Resizing and simplifying our business

We have made significant progress in resizing and simplifying our business. In 2016, management actions reduced RWAs in GB&M and legacy credit by \$46bn and we completed asset sales totalling \$10.1bn from our US consumer and mortgage lending ('CML') run-off portfolio.

As part of our initiative to optimize our network, we completed the sale of HSBC Bank Brazil on 1 July 2016.

We will continue to serve the international and cross-border needs of our large corporate clients in Brazil through HSBC Brasil S.A. – Banco de Investimento.

In the NAFTA region, we grew adjusted revenue in Mexico by 18% compared with 2015, supported by market share gains in RBWM across key lending products and a doubling of personal loans issued. In the US, we grew adjusted revenue in GB&M and RBWM compared with 2015 and continued to support our clients internationally. Revenues from international subsidiaries of our US clients increased by 11% compared with 2015.

Kami telah mencapai tingkat kemajuan yang baik dalam program penghematan biaya kami dan sesuai dengan rencana untuk melebihi target *exit rate* yang ditetapkan untuk akhir tahun 2017. Kami perkirakan kami akan mencapai penghematan biaya sebesar \$6,0 miliar melalui *one-off investment* ('costs to achieve') sebesar \$6,0 miliar. Penghematan biaya lebih lanjut ini untuk mendanai kenaikan biaya sehubungan dengan program yang ditetapkan badan regulator dan program kepatuhan.

Di tahun 2016, biaya operasional yang sudah disesuaikan menurun sebesar 4% dibandingkan dengan tahun 2015, didorong oleh kenaikan efisiensi dalam proses-proses kami. Contohnya kami menerbitkan portal digital yang digunakan secara langsung oleh nasabah (*customer-facing*) dalam rangka standarisasi dan percepatan proses *on-boarding* di 26 pasar yang mencakup lebih dari 70% nasabah korporasi CMB dan kami berhasil menurunkan hingga 80% jumlah transaksi pembayaran secara manual.

Penempatan Kembali Modal untuk Menumbuhkan Bisnis Kami

Yang menjadi inti bisnis kami adalah jaringan internasional. Kami memfokuskan pada upaya pengembangan bisnis kami dengan memenuhi kebutuhan nasabah di seluruh produk, geografi dan mata rantai suplai. Pendapatan kami dari produk transaksi perbankan di tahun 2016 meningkat 2% di tengah sulitnya kondisi makroekonomi. Kami mengembangkan pendapatan dari bisnis *Global Liquidity and Cash Management* ('GLCM') kami. Di tahun 2016 kami diberi penghargaan '*Best Bank for Corporates*' oleh Euromoney dan '*Best Supply-Chain Finance Bank Global*' oleh Trade Finance Awards.

Kami terus berinvestasi untuk bertumbuh di Asia. Di bulan Desember kami meluncurkan kartu kredit *brand* HSBC kami sendiri di China daratan yang memberikan serangkaian penuh fitur digital. Jumlah nasabah baru RBWM kami di Pearl River Delta China meningkatkan sebesar 51% dibandingkan dengan tahun 2015. KPR yang kami berikan meningkat sebesar lebih dari 51%. Kami mengembangkan pendapatan dari anak-anak perusahaan internasional atas nasabah *Commercial Banking* kami di kawasan ASEAN. *Innovation lab* kami di Singapura mengembangkan layanan *cloud-based treasury* bagi bisnis dan mengeksplorasi teknologi *blockchain* untuk mendukung dokumen-dokumen transaksi kegiatan perdagangan.

Kami tetap diakui sebagai bank terkemuka dalam produk dan layanan renminbi ('RMB') dunia. Kami merupakan bank pertama yang memfasilitasi investasi institusi asing ke pasar obligasi antarbank China sejak akses ke pasar tersebut diperluas di awal tahun 2016. Kami juga merupakan bank kustodi pertama yang ditunjuk di kedua pasar *RMB Qualified Foreign Institutional Investor* ('RQFII') baru

We have made good progress in our cost-saving programme and are on track to exceed our exit rate target set for the end of 2017. We expect to achieve total cost savings of \$6.0bn through one-off investments ('costs to achieve') of \$6.0bn. The additional savings will fund increased costs related to regulatory programmes and compliance.

In 2016, operating expenses fell by 4% on an adjusted basis compared with 2015, facilitated by increased efficiency in our processes. For example, we launched a new customer-facing digital portal to standardise and accelerate the onboarding process in 26 markets covering more than 70% of CMB corporate clients, and we decreased the number of manual payments by 80%.

Redeploying capital to grow our business

At the heart of our business is our international network. We are focusing efforts to grow our businesses by looking at customers' needs across products, geographies and supply chains. In 2016, revenue from transaction banking products was up 2% despite difficult macroeconomic conditions. We grew revenues in our Global Liquidity and Cash Management (GLCM) business. In 2016, we were named 'Best Bank for Corporates' by Euromoney and 'Best Supply-Chain Finance Bank Global' by the Trade Finance Awards.

We continue to invest for growth in Asia. In December, we launched our own HSBC-branded credit cards in mainland China with a full range of digital features. We increased the number of new RBWM clients in China's Pearl River Delta by 51% compared with 2015, and grew our mortgage loan books by more than 51%. We grew revenues from international subsidiaries of our ASEAN-region commercial banking clients, and in Singapore our innovation lab is developing cloud-based treasury services for businesses and exploring blockchain technology to support documentary trade transactions.

We remain recognised as the leading bank for international renminbi ('RMB') products and services. We were the first bank to facilitate overseas institutional investment into the China interbank bond market since access was expanded in early 2016. We were also the first to be appointed custodian bank in the two newly active RMB qualified foreign institutional investor

yang aktif di Amerika Serikat dan Thailand tahun ini.

Akhir kata, kami terus memperkuat upaya-upaya kami dalam melindungi nasabah dari kejahatan finansial dan melindungi aplikasi sistem keuangan kami yang lebih luas dari kejahatan finansial. Di tahun 2016 upaya ini mencakup pengkinian lebih lanjut atas aplikasi sistem kami, serta pelatihan tambahan bagi para karyawan.

Penghargaan dan Pengakuan Tertentu yang Diterima di Tahun 2016

Dari Euromoney Awards for Excellence 2016 sebagai:

- Best Bank for Corporates
- Best Investment Bank

Dari Euromoney Cash Management Survey 2016 sebagai:

- Best Global Cash Manager (Non-Financial Institutions)
- #1 Global for All Transactions (Financial Institutions)

Dari Trade Finance Awards 2016 sebagai:

- Best Supply-Chain Finance Bank Global

Dari Asiamoney Offshore RMB Poll 2016 sebagai:

- Best Overall Offshore RMB Products/Services

(‘RQFII’) markets of the US and Thailand this year.

Finally, we continue to strengthen our efforts to protect customers and the wider financial system from financial crime. In 2016, this included further upgrades to our systems, as well as additional training for our employees.

Selected awards and recognition 2016

Euromoney Awards for Excellence 2016

- Best Bank for Corporates
- Best Investment Bank

Euromoney Cash Management Survey 2016 :

- Best Global Cash Manager (Non-Financial Institutions)
- #1 Global For All Transactions (Financial Institutions)

Trade Finance Awards 2016

- Best Supply-Chain Finance Bank Global

Asiamoney Offshore RMB Poll 2016 :

- Best Overall Offshore RMB Products / Services

Perkembangan atas tindakan strategis

Progress against strategic actions

Actions to resize and simplify the Group				
Strategic actions	Targeted outcome by the end of 2017	Progress	Key performance indicators	Status
Reduce Group risk-weighted assets ('RWAs') by circa \$290bn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Group RWA Reduction \$290bn ▪ Return GB&M to Group target profitability; <1/3 of Group RWAs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Further reduction of \$143.2bn in 2016, notably in GB&M ▪ GB&M RWAs of \$300.4bn, 37% of the Group total 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RWA reduction from management actions: circa \$267bn (circa 97% of 2015–17 target on a constant currency basis) 	v
Optimise global network	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduced footprint 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completed our sale of Brazil operations on 1 July 2016; maintained a Brazil presence to serve large corporate clients' international needs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Present in 70 countries and territories at end of 2016 (down from 73 at end of 2014) 	v
Rebuild NAFTA region profitability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ US profit before tax circa \$2bn ▪ Mexico profit before 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Successfully achieved a non objection to our US capital plan, which includes a dividend payment to HSBC Holdings plc in 2017, as part of the 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ US (excluding CML run-off portfolio) adjusted profit before tax: \$0.4bn (down 22% on 2015) ▪ Mexico adjusted profit 	- V ¹

	tax circa \$0.6bn	Comprehensive Capital Analysis and Review ('CCAR') <ul style="list-style-type: none"> Mexico market share gains across key RBWM lending products 	before tax: \$0.3bn (up 354% on 2015)	
Set up UK ringfenced bank	<ul style="list-style-type: none"> Completed by 2018 	<ul style="list-style-type: none"> Appointed Chair and CEO of HSBC UK; other senior appointments in progress Migration of key roles underway with circa 35% of Birmingham positions filled 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation in progress 	v
Deliver \$4.5-5.0bn of cost savings	<ul style="list-style-type: none"> 2017 exit rate to equal 2014 operating expenses 	<ul style="list-style-type: none"> \$2.2bn cost savings realised in 2016 Positive jaws in 2016 compared with 2015 FTE reduction of circa 900 in 2016 	<ul style="list-style-type: none"> Adjusted costs (excluding Brazil) down 4% on 2015 	v
Actions to redeploy capital and invest				
Strategic actions	Targeted outcome by the end of 2017	Progress	Key performance indicators	Status
Deliver growth above GDP from international network	<ul style="list-style-type: none"> Revenue growth of international network above GDP 	<ul style="list-style-type: none"> GLCM revenue up 6% on 2015 driven by growth in deposits and the effect of US rate rises Global Trade and Receivables Finance ('GTRF') revenue down 7% on 2015, reflecting a decline in market conditions 	<ul style="list-style-type: none"> Transaction banking revenue: \$14.7bn (up 2% on 2015) Revenue synergies: \$10.5bn (down 5% on 2015) 	-
Investments in Asia – prioritise and accelerate	<ul style="list-style-type: none"> Market share gains Circa 10% growth per annum in assets under management in Asia 	<ul style="list-style-type: none"> Awarded Asia's Best Investment Bank and Asia's 'Best Bank for Financing' by Euromoney Awards for Excellence 2016 Launched digital banking platform (HSBCnet) for SMEs in Guangdong allowing faster payment services with Hong Kong Growing business around China's Belt and Road initiative, including energy sector deals linking China to Malaysia and Egypt 	<ul style="list-style-type: none"> Guangdong loans: \$4.7bn (up 16% on 2015) ASEAN adjusted revenue: \$3.1bn (down 2% on 2015) Asset Management assets under management distributed in Asia: \$143bn (up 11% on 2015) Insurance manufacturing annualized new business premiums in Asia: \$2.3bn (up 13% on 2015) 	v
Grow business from renminbi ('RMB') internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> \$2.0 - 2.5bn revenue 	<ul style="list-style-type: none"> 52% RQFII custodian market share (in Securities Services); ranked first by market share in all active RQFII markets Joint lead manager for China's Ministry of Finance RMB3bn bond in the UK, the first sovereign RMB bond issued outside China 	<ul style="list-style-type: none"> RMB internationalization revenue, from offshore business partly or wholly denominated in RMB as well as selected products in mainland China: \$1.25bn (down 25% on 2015) 	-
Global Standards – safeguarding against financial crime³	<ul style="list-style-type: none"> Implementation completed 	<ul style="list-style-type: none"> Continued progress towards putting in place an effective and sustainable AML and sanctions compliance programme, including through the creation of a new Financial Crime Risk function and improvements in technology and systems to manage financial crime risk 	<ul style="list-style-type: none"> By end 2017: AML and sanctions policy framework in place; major compliance IT systems introduced across the Group, including for customer due diligence, transaction monitoring and sanctions screening Post-2017: Policy framework and associated operational processes fully integrated in day-to-day financial crime risk management practices in an effective and sustainable way; IT systems continue to be fine-tuned 	V ²

1 On track to achieve equivalent profit before tax target on a local currency basis; US dollar target set using the 2014 average exchange rate.

2 As set out under 'Key performance indicators'.

3 Further detail on the Monitor and the US deferred prosecution agreement and related agreements and consent orders can be found on pages 82 and 66, respectively.

Bisnis – bisnis Global

Kami mengelola produk dan jasa kami di seluruh penjuru dunia melalui bisnis-bisnis global kami.

Retail Banking and Wealth Management ('RBWM')

RBWM melayani hampir 36 juta nasabah di seluruh dunia melalui keempat bidang bisnis utama kami, yakni Retail Banking, Wealth Management, Asset Management, dan Insurance.

RBWM memberikan layanan bagi nasabah perorangan berdasarkan proposisi HSBC Premier dan Advance yang ditujukan pada nasabah mass affluent dan emerging affluent yang memerlukan konektivitas internasional dan meraih manfaat dari jangkauan dan skala usaha global kami. Bagi nasabah yang lebih sederhana kebutuhan perbankan hariannya, RBWM menawarkan serangkaian penuh produk dan jasa perbankan yang mencerminkan kebutuhan perbankan di negara setempat.

Pendapatan dari Retail Banking meningkat di tengah kondisi market Wealth Management menghadapi tantangan

Laba sebelum Pajak yang sudah disesuaikan \$5,3 miliar, mengalami penurunan sebesar \$0,4 miliar atau 6% dibandingkan dengan tahun 2015. Penurunan ini didorong oleh penurunan pendapatan usaha Wealth Management kami serta peningkatan LIC. Sebaliknya, penurunan biaya operasional mencerminkan fokus kami yang berkelanjutan atas manajemen biaya.

Pendapatan yang sudah disesuaikan \$18,9 miliar, mengalami penurunan sebesar \$0,3 miliar atau 2% sehubungan dengan peningkatan pendapatan Retail Banking yang melebihi jumlah yang dikurangi dari penurunan pendapatan Wealth Management. Penurunan pendapatan Wealth Management (sebesar \$0,5 miliar) didorong penurunan pembagian pendapatan investasi sebagai akibat dari penurunan perputaran usaha Reksa Dana dan Sekuritas Retail seiring dengan melemahnya sentimen pasar. Penurunan ini dibandingkan dengan kinerja yang baik selama semester pertama tahun 2015.

Pendapatan yang diperoleh dari produk asuransi juga mengalami penurunan, mencerminkan dampak yang merugikan pasar (\$345 juta), meskipun sebagian dari penurunan ini dikurangi dengan nilai dari bisnis baru. Meskipun demikian, pendapatan Retail Banking meningkat sebesar \$0,2 miliar atau 1% sehubungan dengan peningkatan pendapatan dari tabungan dan giro (meningkat sebesar \$0,4 miliar) dari pertumbuhan jumlah tabungan dan giro, terutama di Hong Kong dan Inggris. HSBC Group

Global Businesses

We manage our products and services globally through our global businesses.

Retail Banking and Wealth Management ('RBWM')

RBWM serves close to 36 million customers worldwide through four main business areas: Retail Banking, Wealth Management, Asset Management and Insurance.

RBWM provides services to individuals under the HSBC Premier and Advance propositions aimed at mass affluent and emerging affluent customers who value international connectivity and benefit from our global reach and scale. For customers who have simpler everyday banking needs, RBWM offers a full range of banking products and services reflecting local requirements.

Higher Retail Banking revenue, but challenging market conditions in Wealth Management

Adjusted profit before tax of \$5.3bn was \$0.4bn or 6% lower compared with 2015. This was driven by lower revenue in our Wealth Management business, together with higher LICs. By contrast, lower operating expenses reflected our continued focus on cost management.

Adjusted revenue of \$18.9bn was \$0.3bn or 2% lower, as growth in Retail Banking revenue was more than offset by a fall in Wealth Management. The reduction in Wealth Management (down 0.5bn) was driven by decreased investment distribution revenue as a result of lower mutual fund and retail securities turnover due to weaker market sentiment. This compared with a strong performance in the first half of 2015.

In addition, insurance manufacturing revenue fell, reflecting adverse market impacts (\$345m), although this was partly offset by the value of new business. However, in Retail Banking revenue rose \$0.2bn or 1%, as revenue increased in current accounts and savings (up \$0.4bn) from growth in balances, notably in Hong Kong and the UK. We also benefited from wider deposit spreads in Hong Kong and Mexico. By contrast, revenue in personal lending fell (down \$0.2bn), despite growth in balances of \$9bn or 3%, notably

juga meraih manfaat dari melebarnya deposit spread di Hong Kong dan Meksiko. Sebaliknya, pendapatan dari pinjaman nasabah perorangan menurun (sebesar \$0,2 miliar) meskipun jumlah pinjaman meningkat sebesar \$9 miliar atau 3%, terutama di Hong Kong, Inggris, dan Meksiko, didorong spread compression (khususnya di Inggris).

LIC meningkat sebesar \$0,1 miliar, terutama di Meksiko, mencerminkan pertumbuhan jumlah pinjaman tanpa agunan.

Biaya operasional menurun sebesar 1% sehubungan dengan inflasi dan investasi yang melebihi jumlah yang dikurangi dari transformasi dan inisiatif penghematan biaya lainnya.

Kejadian-kejadian Penting:

Pendapatan kami dari Retail Banking meningkat sebesar 1%, yakni dari tabungan dan giro, yang sebagian dikurangi dengan penurunan pendapatan dari kartu kredit dan KPR, yang mencerminkan spread compression, terutama di Inggris.

Di Inggris, pertumbuhan jumlah KPR difasilitasi ekspansi KPR kami ke pasar Intermediary Mortgage (KPR dengan support dari broker properti) dengan menambah 12 broker di tahun 2016 dan hasilnya mencapai 7% dari KPR yang baru kami bukukan sepanjang tahun 2016.

Laba sebelum pajak (\$miliar)

- 2016 :5,3
- 2015 :5,7
- 2014 :6,2

Commercial Banking ('CMB')

CMB melayani sekitar dua juta nasabah di 54 negara dan teritori. Para nasabah kami terdiri dari perusahaan kecil yang difokuskan pada pasar dalam negeri hingga perusahaan yang beroperasi dalam skala global. CMB memberikan dukungan pada para nasabah berupa produk dan jasa keuangan yang dirancang khusus untuk setiap nasabah (tailored) agar mereka dapat beroperasi secara efisien dan usaha mereka dapat berkembang. Layanan perbankan yang diberikan contohnya berupa modal kerja, term loans, layanan transaksi pembayaran dan layanan fasilitasi trade internasional, serta keahlian dalam bidang merger dan akuisisi, serta akses ke pasar keuangan.

Pertumbuhan pendapatan di tengah pasar yang menghadapi tantangan

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan sebesar \$6,1 miliar, mengalami peningkatan sebesar 12% dibandingkan tahun 2015, terutama karena menurunnya LIC, dan peningkatan pendapatan di tengah tantangan yang dihadapi perdagangan dunia

in Hong Kong, the UK and Mexico, driven by spread compression (mainly in the UK).

LICs increased by \$0.1bn, notably in Mexico, reflecting growth in unsecured lending balances.

Operating expenses were 1% lower as inflation and investments were more than offset by transformation and other cost-saving initiatives.

Key events:

Our retail banking revenue rose by 1%, with increases in current account and savings partly offset by falls in credit card and mortgage revenue, reflecting spread compression, mainly in the UK.

In the UK, growth in mortgage balances was facilitated by our expansion into the mortgage intermediary market, with 12 brokers added in 2016, which accounted for 7% of our new mortgage originations during 2016.

Profit before tax (\$bn)

- 2016 :5.3
- 2015 :5.7
- 2014 :6.2

Commercial Banking ('CMB')

CMB serves approximately two million customers in 54 countries and territories. Our customers range from small enterprises focused primarily on their domestic markets through to corporates operating globally. It supports our customers with tailored financial products and services to allow them to operate efficiently and to grow. Services provided include working capital, term loans, payment services and international trade facilitation, among other services, as well as expertise in mergers and acquisitions, and access to financial markets.

Revenue growth in a challenging market

Adjusted profit before tax of \$6.1bn was 12% higher than in 2015 primarily because of lower LICs, and revenue growth despite challenges in global trade.

Pendapatan yang sudah disesuaikan meningkat sebesar \$0,1 miliar atau 1%, sudah mencakup pertumbuhan GLCM sebesar \$0,2 miliar yang didorong peningkatan jumlah pendapatan dan spread yang melebar di Hong Kong. Pendapatan dari Pinjaman juga meningkat (sebesar \$0,1 miliar) mencerminkan pemberian pinjaman masih bertumbuh di Inggris. Sebagian dari peningkatan pendapatan ini dikurangi dengan menurunnya pendapatan dari Global Trade and Receivables Finance ('GTRF').

LIC menurun sebesar \$0,4 miliar karena LIC tahun 2016 mencakup LIC yang dinilai satu per satu dari level yang lebih rendah serta realisasi netto cadangan kolektif terutama yang berhubungan dengan pengenaan biaya (charges) yang dikenakan di kuartal keempat 2015, terutama di sektor minyak dan gas bumi.

Biaya operasional menurun dibandingkan dengan tahun 2015 sebagai dampak inflasi yang melebihi jumlah yang dikurangi dari disiplin biaya yang senantiasa diterapkan dan dampak dari inisiatif transformasi kami. Oleh karena itu pendapatan kami positif, melebihi pengeluaran sebesar 2,1% (positive jaw).

Inisiatif manajemen mendorong penurunan lebih lanjut Aktiva Tertimbang Rata-rata (ATMR) sebesar \$23 miliar di tahun 2016, sehingga penurunan kumulatif mencapai \$46 miliar sejak Investor Update kami di tahun 2015, melebihi target sebesar \$18 miliar.

Kejadian-kejadian Penting:

Di tengah lesunya perdagangan global, kami memperoleh pangsa pasar di pasar-pasar yang utama, terutama pangsa pasar pembiayaan perdagangan (trade financing) di Hong Kong dan Singapura, serta pangsa pasar pembiayaan piutang (receivables financing) di Inggris.

HSBC diberi predikat '2016 Best Trade Bank in the World' oleh Trade and Forfeiting Review, dan memenangi 'Best Global Cash Manager for Non-Financial Institutions' dalam Euromoney Awards 2016.

Laba sebelum Pajak (\$miliar)

- 2016 :6,1
- 2015 :5,4
- 2014 :6,1

Global Banking and Markets ('GB&M')

GB&M melayani kurang lebih 4.100 nasabah di lebih dari 50 negara dan teritori. GB&M memberi dukungan bagi pemerintah-pemerintah negara besar dan nasabah korporasi maupun nasabah institusional di segenap penjuru dunia. Spesialis produk kami senantiasa memberikan rangkaian layanan yang menyeluruh dalam hal transaksi perbankan, pembiayaan, advisory, pasar modal, dan

Adjusted revenue rose by \$0.1bn or 1%. This included growth of \$0.2bn in GLCM driven by increased balances and wider spreads in Hong Kong. Revenue in Credit and Lending also increased (up \$0.1bn), reflecting continued loan growth in the UK. This was partly offset by lower revenue in Global Trade and Receivables Finance ('GTRF').

LICs reduced by \$0.4bn as 2016 included lower levels of individually assessed LICs, as well as a net release of collective allowances primarily relating to charges made in the fourth quarter of 2015, notably in the oil and gas sector.

Operating expenses reduced compared with 2015 as the effect of inflation was more than offset by ongoing cost discipline and the impact of our transformation initiatives. This helped us achieve positive jaws of 2.1%.

Management initiatives drove a further reduction in RWAs of \$23bn in 2016, leading to a cumulative reduction of \$46bn since our Investor Update in 2015, \$18bn above our target.

Key events:

Despite the fall in global trade, we gained market share in key markets, including trade finance in Hong Kong and Singapore, and Receivables Finance in the UK.

HSBC was named '2016 Best Trade Bank in the World' by Trade and Forfeiting Review, and won the 'Best Global Cash Manager for Non-Financial Institutions' at the Euromoney Awards 2016.

Profit before tax (\$bn)

- 2016 :6.1
- 2015 :5.4
- 2014 :6.1

Global Banking and Markets ('GB&M')

GB&M serves approximately 4,100 clients in more than 50 countries and territories. It supports major government, corporate and institutional clients worldwide. Our product specialists continue to deliver a comprehensive range of transaction banking, financing, advisory, capital markets and risk management services.

layanan manajemen risiko.

Pendapatan dari GB&M meningkat di tengah kondisi market Wealth Management menghadapi tantangan

Laba sebelum Pajak yang sudah disesuaikan \$5,6 miliar, mengalami peningkatan sebesar \$63 juta dibandingkan dengan tahun 2015 sehubungan dengan peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional, yang mencerminkan penghematan biaya transformasi, yang sebagian diimbangi dengan kenaikan LIC.

Pendapatan yang sudah disesuaikan sebesar \$14,9 miliar, mengalami peningkatan sebesar \$353 juta atau 2%, meskipun ada penurunan dalam penyesuaian penilaian atas Pinjaman dan Simpanan dibandingkan dengan peningkatan yang dialami di tahun 2015 (penurunan netto sebesar \$297 juta), terutama sehubungan dengan pergerakan atas credit spread kami sendiri atas pinjaman berstruktur. Selain ini, pendapatan meningkat sebesar \$650 juta atau 5%, terutama dalam pendapatan dari Rates and Credit (suku bunga dan pinjaman), karena kami memperoleh pangsa pasar di Eropa. Dalam hal GLCM, pendapatan meningkat karena kami meningkatkan jumlah rata-rata pendapatan GLCM dan memperoleh manfaat dari melebarnya spread. Sebaliknya pendapatan GB&M menurun dalam hal Ekuitas, mencerminkan penurunan volume kegiatan perdagangan (trading) di Eropa dan Asia.

LIC meningkat (sebesar \$0,4 miliar), terutama didorong eksposur yang dinilai per sektornya (yakni atas sektor minyak-gas bumi, pertambangan logam dan pertambangan lainnya) terutama di Amerika Serikat selama semester pertama 2016.

Biaya operasional menurun sebesar \$93 juta, mencerminkan menurunnya pembayaran atas kinerja, manajemen biaya yang disiplin, meningkatnya efisiensi termasuk rasionalisasi penerapan teknologi, dan pengurangan jumlah karyawan tetap. Besarnya penurunan biaya operasional melebihi jumlah yang dikurangi dari penurunan investasi kami di GB&M.

Kejadian-kejadian Penting:

Di sepanjang tahun 2016, kami senantiasa fokus untuk menurunkan ATMR dan mencapai penurunan sebesar \$8 miliar yang termasuk dalam \$39 miliar melalui inisiatif manajemen, yang sebagian dikurangi dengan pertumbuhan bisnis kami. HSBC diberi penghargaan 'World's Best Investment Bank' oleh Euromoney Awards for Excellence 2016

Laba sebelum pajak (\$miliar)

- 2016 : 5,6
- 2015 :5,5
- 2014 :4,9

Markets revenue up despite challenging market conditions

Adjusted profit before tax of \$5.6bn was \$63m higher than in 2015, as revenue increased and operating expenses decreased, reflecting transformational cost savings, partly offset by an increase in LICs.

Adjusted revenue of \$14.9bn rose \$353m or 2%, despite adverse movements in Credit and Funding valuation adjustments compared with favourable movements in 2015 (net effect, down \$297m), primarily relating to movements on our own credit spreads on structured liabilities. Excluding these, revenue rose \$650m or 5%, mainly in Rates and Credit, as we gained market share in Europe. In GLCM, revenue increased as we grew average balances and benefited from wider spreads. By contrast, revenue fell in Equities, reflecting lower trading volumes in Europe and Asia.

LICs increased (up \$0.4bn), predominantly driven by a small number of individually assessed exposures within the oil and gas, and metals and mining sectors, notably in the first half of 2016 in the US.

Operating expenses fell by \$93m, reflecting reduced performance-related pay, disciplined cost management, efficiency improvements including technology delivery rationalisation, and FTE reductions. These reductions more than offset the investments we made in the business.

Key events:

Through 2016, we continued to focus on delivery of our RWA reductions, and achieved a reduction of \$8bn, which included \$39bn through management initiatives, partly offset by business growth. 'World's Best Investment Bank' – Euromoney Awards for Excellence 2016

Profit before tax (\$bn)

- 2016 : 5.6
- 2015 :5.5
- 2014 :4.9

Global Private Banking ('GPB')

GPB melayani nasabah individu dengan kriteria High Net Worth dan keluarganya, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan perbankan internasional. Layanan ini diberikan melalui ke-13 kantor layanan GPB di pasar-pasar yang menjadi prioritas Private Banking kami.

Produk dan layanan GPB kami terdiri dari layanan Manajemen Investasi yang mencakup jasa advisory, discretionary (pertimbangan khusus) dan jasa brokerage (pialang); Private Wealth Solutions yang mencakup trusts and estate planning; yang dirancang sebagai proteksi harta kekayaan dan pengembangan harta kekayaan bagi keturunannya. Produk dan layanan GPB kami juga terdiri dari serangkaian penuh layanan private banking.

Penurunan pendapatan mencerminkan repositioning dan kondisi pasar yang memburuk

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan sebesar \$0,3 miliar, menurun sebesar \$0,1 miliar seiring dengan penurunan pendapatan yang sebagian dikurangi dengan penurunan biaya.

Pendapatan yang sudah disesuaikan sebesar \$1,8 miliar, menurun sebesar \$0,2 miliar atau 11%, seiring dengan berkurangnya kegiatan pialang dan perdagangan di Eropa dan Asia. Hal ini mencerminkan dampak yang berkelanjutan atas repositioning nasabah, selain sentimen pasar yang menurun dan kondisi pasar yang unfavourable sepanjang tahun tersebut. Biaya operasional menurun sebesar \$0,1miliar, terutama karena pengurangan jumlah karyawan tetap dan inisiatif penghematan biaya.

Kejadian-kejadian Penting:

Dana baru negative net (posisi minus) sebesar \$17 miliar mencerminkan repositioning bisnis GPB. Meskipun demikian, kami menarik dana baru positive net ke pasar-pasar utama yang ditargetkan bertumbuh, terutama di Inggris, Channel Islands, dan Hong Kong. Kami membukukan hapus buku sebesar \$3,2 miliar terkait dengan goodwill bisnis di Eropa yang tidak dicerminkan dalam kinerja yang sudah disesuaikan.

Laba sebelum pajak (\$miliar)

- 2016 : 0,3
- 2015 :0,4
- 2014 :0,5

Corporate Centre

Di tahun 2016 kami membentuk Corporate Centre yang lebih mencerminkan cara kami mengelola bisnis-bisnis kami. Corporate Centre terdiri dari Central Treasury, yang meliputi Balance Sheet Management ('BSM' – manajemen neraca

Global Private Banking ('GPB')

GPB serves high net worth individuals and families, including those with international banking needs, through 13 booking centres covering our priority markets.

Our products and services include Investment Management, incorporating advisory, discretionary and brokerage services; Private Wealth Solutions, comprising trusts and estate planning, designed to protect wealth and preserve it for future generations; and a full range of private banking services.

Lower revenue reflecting repositioning and adverse market conditions

Adjusted profit before tax of \$0.3bn fell by \$0.1bn as revenue decreased, partly offset by a reduction in costs.

Adjusted revenue of \$1.8bn fell by \$0.2bn or 11%, as brokerage and trading activity in both Europe and Asia decreased. This reflected the continued impact of client repositioning, in addition to adverse market sentiment and unfavourable market conditions throughout the year. Operating expenses decreased by \$0.1bn, primarily as a result of reduced FTEs and cost-saving initiatives.

Key events:

There was negative net new money of \$17bn, reflecting the repositioning of the business. However, we attracted positive net new money in key markets targeted for growth, notably in the UK, Channel Islands and Hong Kong. —We recognised a \$3.2bn write-off relating to the goodwill of the business in Europe, which is not reflected in the adjusted performance.

Profit before tax (\$bn)

- 2016 : 0.3
- 2015 :0.4
- 2014 :0.5

Corporate Centre

During 2016, we established the Corporate Centre, to better reflect the way we manage our businesses. Corporate Centre comprises Central Treasury, including Balance Sheet Management ('BSM'), our legacy businesses, interests in

keuangan), bisnis-bisnis kami yang sudah lama berdiri, kepemilikan di perusahaan afiliasi dan joint venture, central stewardship costs yang mendukung bisnis-bisnis kami, dan UK bank levy.

Pendapatan menurun karena masih berlangsungnya penjualan portofolio yang sudah lama ada dan Central Treasury, yang sebagian dikurangi dengan penurunan biaya.

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan sebesar \$0,2 miliar, menurun sebesar \$0,5 miliar atau 19%, karena menurunnya pendapatan dan penghasilan dari perusahaan afiliasi, yang sebagian dikurangi dengan penurunan biaya operasional, terutama penurunan pengenaan biaya (charges) yang terkait dengan UK bank levy.

Pendapatan menurun sebesar \$1,2 miliar, sebagian karena menurunnya portofolio US CML kami (menurun sebesar \$0.5 miliar) sebagai dampak menurunnya jumlah rata-rata pinjaman dan portofolio sales. Pendapatan Central Treasury juga menurun sebagai dampak meningkatnya pergerakan nilai wajar yang unfavourable yang terkait dengan hedging ekonomis pinjaman jangka panjang kami (\$0,2 miliar) dan meningkatnya biaya bunga (\$0,2 miliar).

LIC secara umum tidak berubah karena peningkatan biaya yang ditagihkan (charges) atas portofolio US CML yang umumnya dikurangi dengan peningkatan realisasi cadangan risiko kredit atas portofolio kredit yang masih bermasalah sejak lama. Biaya operasional menurun sebesar \$0,8 miliar yang sebagian mencerminkan benefit dari penghematan biaya transformasi dalam teknologi, kegiatan operasional dan fungsi-fungsi lainnya, dan penurunan UK bank levy charges (menurun sebesar \$0,5 miliar). Pendapatan dari perusahaan afiliasi menurun sebesar \$0,1 miliar, terutama dari perusahaan afiliasi di Arab Saudi.

Kejadian-kejadian Penting:

Tuntasnya penjualan asset sebesar \$10 miliar dari run-off portofolio (sisa pinjaman) US CML kami. Per 31 Desember 2016 jumlah pinjaman bruto dalam portofolio ini sebesar \$5,7 miliar.

Laba sebelum pajak (\$miliar)

- 2016 : 2,0
- 2015 :2,5
- 2014 :3,8

associates and joint ventures, central stewardship costs that support our businesses and the UK bank levy.

Lower revenue due to continued disposal of legacy portfolios and Central Treasury, partly offset by a reduction in costs

Adjusted profit before tax of \$2.0bn was \$0.5bn or 19% lower, driven by a fall in revenue and lower income from associates, partly offset by lower operating expenses, notably a reduced charge relating to the UK bank levy.

Revenue fell by \$1.2bn, partly driven by reductions in our US CML portfolio (\$0.5bn) as a result of lower average lending balances and portfolio sales. Revenue also fell in Central Treasury as a result of higher adverse fair value movements relating to the economic hedging of our long-term debt (\$0.2bn) and higher interest expense (\$0.2bn).

LICs were broadly unchanged as increased charges in the US CML portfolio were broadly offset by higher releases of credit risk provisions in the legacy credit portfolio. Operating expenses were \$0.8bn lower, partly reflecting the benefits of transformational savings in our technology, operations and other functions, and a lower UK bank levy charge (down \$0.5bn). Income from associates was \$0.1bn lower, primarily in Saudi Arabia.

Key events:

Completed asset sales of \$10bn from our US CML run-off portfolio. As at 31 December 2016, gross lending balances in this portfolio were \$5.7bn.

Profit before tax (\$bn)

- 2016 : 2.0
- 2015 :2.5
- 2014 :3.8

Regional

Kami mengkoordinasikan kegiatan di segenap bisnis global dan fungsi-fungsi pendukung melalui suatu struktur regional.

Eropa

Kami memberikan serangkaian luas layanan kepada para nasabah di Eropa yang luas rangkaian layanannya. Kami juga memfasilitasi kegiatan perdagangan dan investasi internasional. London menjadi strategic hub bagi GB&M.

Kerugian sebelum pajak yang dibukukan mencakup kerugian signifikan sebesar \$8,4 miliar

Kerugian sebelum pajak yang dibukukan sebesar \$6,8 miliar, dibandingkan dengan \$688 juta di tahun 2015. Penurunan laba ini didorong pergerakan netto yang unfavourable di akun-akun yang signifikan, termasuk hapus buku goodwill yang terkait dengan bisnis GPB kami, pergerakan nilai wajar yang unfavourable sehubungan dengan perubahan dalam credit spread atas pinjaman kami sendiri yang ditujukan pada nilai wajar dibandingkan dengan pergerakan yang favourable di tahun 2015, dan meningkatnya costs to achieve.

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan sebesar \$1,6 miliar (menurun sebesar \$0,5 miliar atau 26%) karena pendapatan menurun sebesar \$0,9 miliar (atau 5%), sebagian dikurangi dengan penurunan biaya (menurun sebesar \$369 juta atau 2%), yang mencakup penurunan sebesar \$0,5 miliar yang terkait dengan US bank levy, dan penurunan LIC sebesar \$37 juta (atau 8%).

Pendapatan yang dibukukan menurun sebesar \$0,5 miliar terutama karena pergerakan yang unfavourable sebesar \$1,8 miliar sehubungan dengan perubahan credit spread atas pinjaman kami sendiri, dibandingkan dengan pergerakan yang favourable sebesar \$0,8 miliar di tahun 2015 dan dampak yang unfavourable atas selisih translasi mata uang (\$1,6 miliar). Pendapatan yang disesuaikan menurun sebesar \$945 juta atau 5% seiring dengan penurunan di RBWM sebesar \$465 juta (7%), terutama penurunan pendapatan dari asuransi jiwa di Perancis sebagai akibat update pasar yang unfavourable, dan penurunan pendapatan dari Group Private Banking (GPB) yang mencerminkan repositioning bisnis. Di Corporate Centre, pendapatan yang disesuaikan menurun (sebesar \$0,8 miliar), sebagian menunjukkan meningkatnya pergerakan nilai wajar yang unfavourable sebesar \$0,2 miliar yang terkait dengan hedging ekonomis pinjaman jangka panjang kami, dan meningkatnya biaya bunga sebesar \$0,2 miliar. Penurunan ini sebagian dikurangi dengan pertumbuhan pendapatan GB&M (\$0,2 miliar), terutama dalam hal Rates, GLCM, dan Global Banking, serta di CMB (\$0,2 miliar), dan di Kredit dan Pinjaman.

Regions

We coordinate activities across global businesses and supporting functions through a regional structure.

Europe

We serve clients in Europe with a broad range of services, and facilitate international trade and investment. London is the strategic hub for GB&M.

Reported loss before tax included significant items of \$8.4bn

Reported loss before tax was \$6.8bn. This compared with a reported profit before tax of \$688m in 2015, with the fall driven by a net adverse movement in significant items, including and the write-off of goodwill relating to our GPB business, adverse fair value movements arising from changes in credit spreads on our own debt designated at fair value compared with favourable movements in 2015, and higher costs to achieve.

On an adjusted basis, profit before tax of \$1.6bn fell by \$0.5bn or 26%, as revenue decreased by \$0.9bn (5%), partly offset by lower costs (down by \$369m or 2%), which included a reduction of \$0.5bn related to the UK bank levy, and a reduction in LICs of \$37m (8%).

Reported revenue fell by \$5.0bn, primarily as a result of adverse movements of \$1.8bn arising from changes in credit spread on our own debt, compared with favourable movements of \$0.8bn in 2015, and the adverse effects of currency translation differences (\$1.6bn). Adjusted revenue fell by \$945m or 5%, reflecting a reduction in RBWM of \$465m (7%), notably in life insurance manufacturing in France as a result of adverse market updates, and in GPB reflecting the repositioning of the business. In Corporate Centre, lower adjusted revenue (down \$0.8bn), partly reflected higher adverse fair value movements of \$0.2bn relating to the economic hedging of our long-term debt, and higher interest expense of \$0.2bn. These reductions were partly offset by growth in revenue in GB&M (\$0.2bn), notably in Rates, GLCM and Global Banking, and in CMB (\$0.2bn), in Credit and Lending.

Biaya yang dibukukan meningkat sebesar \$2,6 miliar, terutama karena hapus buku goodwill yang terkait dengan bisnis GPB kami sebesar \$3,2 miliar dan meningkatnya biaya sebesar \$1,5 miliar, yang sebagian dikurangi dengan efek yang favourable dari translasi mata uang sebesar \$1,3 miliar. Biaya yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$0,4 miliar (2%). Selain penurunan dalam UK bank levy (sebesar \$0,5 miliar), biaya meningkat sebesar 1% didorong peningkatan biaya yang ditagihkan (charges) dari layanan global kami dan pusat teknologi kami sehubungan dengan meningkatnya kegiatan transformasi yang berkaitan dengan transformasi TI dan perbaikan proses.

Asia

Sejarah HSBC dimulai dengan pembiayaan kegiatan perdagangan dengan Asia, dan benua Asia tetap menjadi pusat strategi kami. Kami bercita-cita mengembangkan bisnis kami di Pearl River Delta China dan di kawasan ASEAN, dan kami senantiasa memperkuat posisi memimpin kami dalam membawa renminbi China ke kancah internasional. Pendapatan menurun terutama pendapatan dari Wealth Management, yang dikurangi dengan inisiatif manajemen biaya

Laba sebelum pajak yang dibukukan sebesar \$13,8 miliar, menurun sebesar \$0,2 miliar dibandingkan dengan tahun 2015, terutama diperolehnya keuntungan yang tidak berulang lagi, yakni sebesar \$1,4 miliar, dari penjualan sebagian kepemilikan saham kami di Industrial Bank.

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan secara umum tidak berubah karena adanya penurunan pendapatan yang dikurangi dengan penurunan biaya.

Pendapatan yang dibukukan menurun sebesar \$2,0 miliar, karena diperolehnya keuntungan yang tidak berulang lagi atas kepemilikan saham di Industrial Bank, sebagaimana dikemukakan di atas, dan dampak yang unfavourable dari selisih translasi mata uang sebesar \$0,3 miliar. Pendapatan yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$253 juta (atau 1%). Pendapatan yang sudah disesuaikan di RBWM menurun karena menurunnya distribusi penghasilan dari investasi, sejalan dengan melemahnya sentimen pasar, dibandingkan dengan kinerjanya yang baik selama semester pertama 2016. Penurunan ini sebagian dikurangi dengan melebarnya deposit spread dan pertumbuhan deposit balance (jumlah simpanan). Pendapatan GB&M yang sudah disesuaikan juga menurun terutama dalam Ekuitas dan Nilai Tukar Mata Uang Asing, sebagian dikurangi dengan kenaikan Nilai Tukar. Sebaliknya, pendapatan Corporate Centre meningkat terutama karena meningkatnya pendapatan dari Balance Sheet Management di Central Treasury.

Reported costs rose by \$2.6bn, primarily reflecting a write-off of goodwill relating to our GPB business of \$3.2bn and an increase of \$1.5bn in costs to achieve, partly offset by the favourable effects of currency translation of \$1.3bn. Adjusted costs fell by \$0.4bn (2%). Excluding the reduction in the UK bank levy (\$0.5bn), costs rose by 1% driven by higher charges from our global service and technology centres due to increased transformation activities relating to IT transformation and process improvement.

Asia

HSBC's history is founded on financing trade with Asia, and the continent remains central to our strategy. We aim to grow our business in China's Pearl River Delta and the ASEAN region, and we continue to strengthen our leadership position in the internationalisation of China's renminbi currency. Lower revenue, notably in Wealth Management, offset by cost management initiatives

Reported profit before tax was \$13.8bn, \$2.0bn lower than for 2015, notably due to the non-recurrence of a gain of \$1.4bn on the disposal of part of our shareholding in Industrial Bank.

On an adjusted basis, profit before tax broadly unchanged, as a decrease in revenue was offset by a reduction in costs.

Reported revenue fell by \$2.0bn, driven by the non-recurrence of the gain on Industrial Bank, as noted above, and the adverse effects of currency translation differences of \$0.3bn. Adjusted revenue decreased by \$253m (1%). Lower adjusted revenue in RBWM resulted from investment distribution income falling, reflecting weaker market sentiment compared with a strong performance in the first half of 2015. This was partly offset by wider deposit spreads and deposit balance growth. In GB&M, adjusted revenue also declined, mainly in Equities and Foreign Exchange, partly offset by increases in Rates. By contrast, revenue in Corporate Centre increased, notably as income from Balance Sheet Management, within Central Treasury, rose.

Biaya yang dilaporkan menurun sebesar \$104 juta seiring dengan kenaikan costs to achieve sebesar \$354 juta, yang sebagian dikurangi dengan dampak yang unfavourable dari selisih translasi mata uang sebesar \$177 juta. Pendapatan yang disesuaikan menurun sebesar \$227 juta (atau 2%) terutama sebagai dampak inisiatif manajemen biaya yang melebihi jumlah yang dikurangi dari inflasi dan investasi kami untuk mengembangkan bisnis kami di Pearl River Delta China dan kawasan ASEAN.

Timur Tengah dan Afrika Utara

HSBC adalah bank internasional yang paling lama melayani di kawasan ini, dan merupakan satu dari jaringan terbesar di kawasan tersebut yang menawarkan model perbankan universal dan memainkan peranan sangat penting dalam memfasilitasi kegiatan perdagangan dunia. Pasar yang menjadi prioritas kami di kawasan ini adalah Arab Saudi, Mesir, dan Uni Emirat Arab.

Kinerja yang Mantap yang Mencerminkan Manajemen Biaya yang Baik dan LIC yang Lebih Rendah

Laba Sebelum Pajak yang dibukukan \$1,5 miliar, relatif stabil sejak 2015.

Laba Sebelum Pajak yang sudah disesuaikan meningkat sebesar \$178 juta (atau 13%) terutama mencerminkan penurunan biaya sebesar \$142 juta, dan penurunan LIC sebesar \$135 juta, sebagian besar dikurangi dengan menurunnya pembagian laba dari perusahaan afiliasi dan joint venture.

Pendapatan yang dibukukan menurun sebesar \$210 juta, terutama karena dampak yang unfavourable dari selisih translasi mata uang (\$182 juta). Pendapatan yang sudah disesuaikan menurun secara marginal, terutama mencerminkan penurunan RBWM di Turki seiring dengan restrukturisasi bisnis kami di sana dan penurunan CMB di Uni Emirat Arab (khususnya penurunan GTRF) yang mencerminkan banyaknya nasabah yang exit. Hal ini sebagian dikurangi dengan GB&M yang bertumbuh GLCM-nya, memanfaatkan kenaikan tingkat suku bunga di segenap kawasan, dan yang juga bertumbuh Global Banking-nya didorong pendapatan dari infrastruktur dan real estate di Uni Emirat Arab dan Mesir, serta Layanan Sekuritas sehubungan dengan meningkatnya balance dan spread.

LIC yang dibukukan menurun sebesar \$154 juta, LIC yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$135 juta, terutama LIC dari CMB di Uni Emirat Arab karena menurunnya tagihan biaya dan realisasi cadangan yang dibentuk tahun 2015 terutama yang berhubungan dengan eksposur di sektor minyak dan gas bumi.

Biaya yang dibukukan menurun sebesar \$137 juta dan biaya yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$142 juta (atau 9%), khususnya di Uni

Reported costs decreased by \$104m, as an increase in costs to achieve of \$354m was partly offset by the favourable effects of currency translation differences of \$177m. Adjusted costs decreased by \$227m (2%), notably as a result of cost management initiatives, which more than offset the effects of inflation and our investment growing our business in China's Pearl River Delta and the ASEAN region.

Middle East and North Africa

HSBC is the longest-serving international bank in the region, with one of the largest networks there, offering a universal banking model and playing a vital role in facilitating international trade. Our priority markets in the region are Saudi Arabia, Egypt and the United Arab Emirates ('UAE').

Strong performance reflecting robust cost management and lower LICs

Reported profit before tax was \$1.5bn, and was broadly unchanged from 2015.

On an adjusted basis, profit before tax increased by \$178m (13%), primarily reflecting a reduction in costs of \$142m, and a decrease in LICs of \$135m, partly offset by lower share of profit in associates and joint ventures.

Reported revenue fell by \$210m, primarily due to the adverse effects of currency translation differences (\$182m). Adjusted revenue decreased marginally, mainly reflecting reductions in RBWM in Turkey as we restructured our business there, and in CMB in the UAE, mainly within GTRF, in part reflecting customer exits. This was partly offset by GB&M with growth in GLCM, which benefited from interest rate rises across the region, in Global Banking mainly driven by infrastructure and real estate fee income in the UAE and Egypt, and Securities Services due to higher balances and spreads.

Reported LICs fell by \$154m with adjusted LICs decreasing by \$135m, mainly in CMB in the UAE due to lower charges and the release of provisions taken in 2015, notably relating to exposures in the oil and gas sector.

Costs were \$137m lower on a reported basis, and \$142m (9%) lower on an adjusted basis, mainly in the UAE and Turkey due to cost-saving initiatives,

Emirat Arab dan Turki terkait dengan inisiatif penghematan biaya yang melebihi yang jumlah yang dikurangi dari penurunan investasi kami selama ini di bidang kepatuhan.

Pembagian laba dari perusahaan afiliasi dan joint venture menurun sebesar \$70 juta (atau 14%) terutama karena meningkatnya biaya penurunan nilai di Saudi British Bank dan menurunnya pendapatan dari HSBC Saudi Arabia yang mencerminkan menurunnya pendapatan dari Assets Management dan Investment Banking. Hal ini sebagian dikurangi dengan pertumbuhan pendapatan dari Saudi British Bank dan pengelolaan biaya yang baik di kedua perusahaan afiliasi tersebut.

Amerika Utara

Amerika Serikat adalah mitra utama kami dalam kegiatan perdagangan global dan Dollar Amerika menjadi tetap menjadi mata uang primadona kegiatan perdagangan dan transaksi pembayaran dunia. Kami memberikan support bagi nasabah kami di Amerika Utara dan kawasan NAFTA serta di seluruh dunia, membantu mereka mengembangkan bisnis mereka.

Run-off yang Berkelanjutan atas US CML Portofolio menyebabkan menurunnya pendapatan, sebagian dikurangi dengan penurunan biaya di segenap Bisnis

Laba sebelum pajak yang dibukukan sebesar \$185 juta dan menurun sebesar \$429 juta sejak 2015, sebagian di antaranya merupakan dampak netto yang unfavourable atas hal-hal yang signifikan, terutama meningkatnya costs to achieve sebesar \$298 juta.

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$208 juta (atau 14%) dari penurunan yang berkelanjutan dalam US CML run-off portfolio.

Penurunan pendapatan yang dibukukan sebesar \$592 juta dan dimasukkannya dampak yang unfavourable dari item-item yang signifikan (sebesar \$57 juta) dan translasi mata uang sebesar \$59 juta. Pergerakan dalam item-item signifikan didorong terutama oleh pergerakan nilai wajar minimal yang timbul dari perubahan dalam credit spread atas utang kami sendiri di tahun 2016 dibandingkan dengan pergerakan yang favourable sebesar \$219 juta di tahun 2015, meskipun pergerakan tersebut sebagian dikurangi dengan keuntungan sebesar \$116 juta yang dibukukan atas penjualan saham kami di Visa US di tahun 2016 dan menurunnya kerugian atas penjualan asset CML run-off portofolio kami senilai \$77 juta. Pendapatan yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$475 juta, terutama dipicu penurunan pendapatan dari US CML run-off portfolio dari Corporate Centre. Sebaliknya pendapatan yang sudah disesuaikan dari GB&M

which more than offset our continued investment in compliance.

Share of profit in associates and joint ventures fell by \$70m (14%), mainly due to higher impairment charges in Saudi British Bank and lower revenue in HSBC Saudi Arabia reflecting lower asset management and investment banking revenues. This was partly offset by revenue growth in Saudi British Bank and wellmanaged costs in both associates.

North America

The US is a key partner in global trade, and the US dollar remains the primary currency for global trade and payments. We support our North American customers within the NAFTA region and around the world, helping them grow their businesses.

Continued run-off of the US CML portfolio led to a fall in revenue, partly offset by cost reductions across all businesses

Reported profit before tax was \$185m, and fell by \$429m from 2015, partly reflecting the net adverse effects of significant items, notably higher costs to achieve of \$298m.

Adjusted profit before tax fell by \$208m (14%) from the continued reduction in our US CML run-off portfolio.

Reported revenue fell \$592m, and included the adverse effects of significant items (\$57m) and currency translation of \$59m. Movements in significant items were primarily driven by minimal fair value movements arising from changes in credit spread on our own debt in 2016, compared with favourable movements of \$219m in 2015, although these movements were partly offset by a gain of \$116m recorded on our sale of Visa US shares in 2016 and lower losses on disposal in our CML run-off portfolio of \$77m. Adjusted revenue was \$475m lower, primarily from a decrease in income in the US CML run-off portfolio in Corporate Centre. By contrast, adjusted revenue in GB&M increased by 6%, notably as a result of increased income in Rates and Credit driven by higher client flows and collateralised financing activity.

meningkat sebesar 6%, terutama didorong peningkatan pendapatan dari Rates and Credit yang didukung peningkatan aliran dana dari nasabah dan kegiatan pembiayaan dengan jaminan.

LIC yang dibukukan meningkat sebesar \$188 juta dan LIC yang sudah disesuaikan sebesar \$191 juta terutama karena terdapat biaya (dalam jumlah kecil), yang dinilai atas setiap nasabah, yang dikenakan kepada nasabah yang bergerak di sektor pertambangan dan meningkatnya pengenaan biaya di US CML run-off portfolio. CMB melakukan realisasi biaya netto kolektif di tahun 2016 atas biaya tahun 2015 yang berkaitan dengan eksposur di sektor gas dan minyak bumi.

Biaya yang dibukukan menurun sebesar \$353 juta meskipun sudah termasuk peningkatan sebesar \$298 juta realisasi proyeksi biaya atas item-item yang signifikan, sebagian dikurangi dengan berkurangnya denda, penalti dan biaya terkait perihal legal sebesar \$128 juta. Biaya yang sudah disesuaikan menurun sebesar \$460 juta mencerminkan penurunan biaya personalia di seluruh bisnis.

Amerika Latin

Kami memfokuskan pertumbuhan bisnis kami di Meksiko dan menjadi lima besar bank berdasarkan asset, dan jaringan kantor cabang kami mencakup pangsa pasar lebih dari 10%. Per 1 Juli 2016 kami menyelesaikan penjualan kantor operasional kami di Brazil namun kami tetap memberikan akses kepada perusahaan multinasional berskala besar di Brazil.

Tingkat kemajuan yang berkelanjutan dalam inisiatif stratejik dengan kinerja bisnisnya yang kuat

Rugi sebelum pajak yang dibukukan sebesar \$1,6 miliar dibandingkan dengan laba sebesar \$310 juta di tahun 2015. Kerugian dipicu terutama oleh banyak item yang signifikan terutama kerugian pembukuan atas penjualan kantor operasional kami di Brazil dengan total nilai kerugian \$1,7 miliar.

Laba sebelum pajak yang sudah disesuaikan meningkat sebesar \$0,4 miliar sehubungan dengan meningkatnya pendapatan, sebagian dikurangi dengan peningkatan LIC dan biaya.

Pendapatan yang dibukukan menurun sebesar \$3,9 miliar, sebagian disebabkan kerugian pembukuan atas penjualan kantor operasional kami di Brazil (yakni sebesar \$1,7 miliar). Nilai yang dibukukan mencakup pendapatan yang diperoleh dari bisnis kami di Brazil senilai \$1,5 miliar tahun 2016 dibandingkan dengan \$3,3 miliar tahun 2015 dan dampak yang unfavourable atas selisih translasi mata uang sebesar \$0,9 juta. Meskipun demikian, pendapatan yang sudah disesuaikan naik sebesar \$0,7 miliar (atau 29%) dari tahun 2015. Kami meningkatkan pendapatan dari RBWM di Meksiko dengan tumbuhnya pinjaman dan kenaikan di

LICs increased by \$188m on a reported basis and \$191m on an adjusted basis, primarily as a result of a small number of individually assessed charges in the mining sector in GB&M, as well as higher charges in the US CML run-off portfolio. In CMB, there were net collectively assessed releases in 2016, compared with charges in 2015, relating to exposures in the oil and gas sector.

Reported costs fell by \$353m, although this included a rise of \$298m in costs to achieve in significant items, partly offset by a reduction in fines, penalties and charges in relation to legal matters of \$128m. Adjusted costs fell by \$460m, reflecting lower staff costs across all businesses.

Latin America

We are focusing on growing our business in Mexico, where we are among the top five banks by assets and our branch network has a market share of more than 10%. On 1 July 2016, we completed our sale of operations in Brazil, but we will continue to provide access to the region for large multinational companies.

Continued progress in strategic initiatives with a strong business performance

Reported loss before tax was \$1.6bn. This compared with a profit of \$310m in 2015, with the loss driven by a number of significant items, primarily the accounting loss on our sale of Brazil operations which totalled \$1.7bn.

On an adjusted basis, profit before tax rose by \$0.4bn due to higher revenue, partly offset by higher LICs and costs.

Reported revenue fell by \$3.9bn, partly driven by the accounting loss on our sale of Brazil operations (\$1.7bn). The reported results also include the revenue earned in our Brazil business of \$1.5bn in 2016, compared with \$3.3bn in 2015, and the adverse effects of currency translation differences of \$0.9m. However, adjusted revenue was \$0.7bn (29%) higher than for 2015. We increased revenue in RBWM in Mexico with lending growth and an increase in market share across core retail portfolios, and in Argentina, reflecting wider spreads and growth in deposits, together with higher income from insurance.

pangasar pasar di seluruh portofolio retail yang utama, dan di Argentina, yang mencerminkan spread yang lebih lebar dan pertumbuhan jumlah simpanan, serta meningkatnya pendapatan dari produk asuransi. Pendapatan dari GB&M juga meningkat, sebagian karena peningkatan kegiatan nasabah dan seiring pertumbuhan jumlah simpanan dan pinjaman nasabah CMB.

LIC yang dibukukan menurun sebesar \$266 juta terutama karena penurunan di Brazil (sebesar \$184 juta) dan dampak yang favourable dari translasi mata uang (sebesar \$120 juta). Sebaliknya LIC yang sudah disesuaikan meningkat sebesar \$38 juta seiring meningkatnya LIC RBWM di Meksiko sebesar \$124 juta yang mencerminkan pertumbuhan pinjaman tanpa jaminan dan kenaikan tingkat suku bunga keterlambatan pembayaran angsuran pinjaman, yang sebagian dikurangi dengan penurunan LIC di CMB dan GB&M.

Biaya yang dibukukan menurun sebesar \$1,7 miliar, termasuk \$1,1 miliar biaya yang berkaitan dengan Brazil di tahun 2016, dibandingkan dengan \$2,5 miliar di tahun 2015. Penurunan ini juga mencakup dampak favourable dari selisih translasi mata uang (yakni \$0,6 miliar). Di luar faktor-faktor tersebut, biaya yang sudah disesuaikan meningkat sebesar \$0,3 miliar (atau 16%) meskipun masih di bawah tingkat inflasi rata-rata di kawasan tersebut karena kami terus mengontrol biaya kami.

Cara Kami Berbisnis

Kami menjalankan bisnis kami dengan niat mendukung kesuksesan yang berkelanjutan para nasabah kami, karyawan dan masyarakat.

Membina Hubungan Bisnis yang Berlangsung Lama

Kami telah memberikan layanan kepada lebih dari 37 juta nasabah di seluruh dunia, mulai dari nasabah individu hingga nasabah perusahaan raksasa. Kami berkomitmen menjalankan bisnis kami dengan cara sedemikian yang memberikan bukan saja nilai wajar bagi para nasabah tetapi juga dukungan demi terwujudnya ambisi nasabah.

Penerapan Etika Bisnis dan Memastikan Tingkat Pengembalian yang Wajar

Beroperasi dengan standar etika berbisnis yang tinggi merupakan inti dari kesuksesan jangka panjang kami dan kemampuan kami untuk memberikan layanan bagi nasabah. Di tahun 2016 kami tetap menerapkan dengan ketat praktik etika bisnis yang baik di segenap bisnis kami dengan serangkaian inisiatif untuk memperbaiki lebih lanjut layanan dan pengalaman yang kami tawarkan kepada nasabah.

Contohnya di Inggris kami telah memperkenalkan struktur pengenaan biaya (charges) yang

Revenue also increased in GB&M, partly due to increased client activity, and in CMB from lending and deposit balance growth.

Reported LICs fell by \$266m, primarily driven by a reduction in Brazil (\$184m) and favourable effects of currency translation (\$120m). By contrast, adjusted LICs rose by \$38m due to higher LICs in RBWM in Mexico of \$124m reflecting growth in unsecured lending and a rise in delinquency rates, partly offset by lower LICs in CMB and GB&M.

Reported costs fell by \$1.7bn, and included \$1.1bn of costs relating to Brazil in 2016, compared with \$2.5bn in 2015. These also included the favourable effects of currency translation differences (\$0.6bn). Excluding these factors, adjusted costs increased by \$0.3bn (or 16%), although this was below the average rate of inflation in the region as we continued to control our costs.

How we do business

We conduct our business intent on supporting the sustained success of our customers, people and communities.

Building lasting business relationships

We serve more than 37 million customers around the world, ranging from individuals to the largest companies. We are committed to conducting our business in a way that delivers fair value to customers and supports them in realising their ambitions.

Conduct and ensuring fair outcomes

Operating with high standards of conduct is central to our long-term success and ability to serve customers. In 2016, we continued to embed good conduct practice across all our businesses, with a range of initiatives to further improve the service and experience we offer to customers.

For example, in the UK we have introduced a simplified overdraft charging structure with real

disederhanakan atas cerukan dan mengumumkannya secara real time agar nasabah segera mengetahui apakah mereka kemungkinan berisiko dikenakan biaya cerukan yang belum diketahui sebelumnya. Di Uni Arab Emirat, kami menerapkan otomatisasi pricing nilai tukar mata uang asing demi nilai tukar yang konsisten dan kompetitif untuk transaksi pembayaran nasabah dalam mata uang asing. Kami juga memperbaiki proses-proses kami dalam advisory investasi dan mulai menerapkan piranti dan pedoman agar pemberitahuan kepada segenap nasabah kami lebih jelas dan mudah dipahami.

Kesemua hal ini dan inisiatif yang terkait dicakup dalam pedoman dalam Kerangka Etika Bisnis (Conduct Framework) yang difokuskan agar kami dapat memberikan kepada nasabah return (tingkat pengembalian) yang wajar dan memperbaiki integritas pasar melalui perilaku kami. Kerangka Etika Bisnis merupakan pedoman aktivitas untuk memperkuat bisnis kami. Kerangka ini juga meningkatkan pemahaman dan kesadaran kami bahwa keputusan yang kami ambil berpengaruh pada nasabah dan pemangku kepentingan lainnya.

Nilai-nilai perusahaan kami

Nilai – nilai perusahaan kami menunjukkan siapa kami sebagai suatu organisasi dan menjadikan kami istimewa

Terbuka

Kami terbuka terhadap perbedaan budaya dan gagasan dan menghargai perspektif yang beragam.

Terhubung

Kami saling terhubung dengan nasabah kami, komunitas, regulator dan peduli baik secara individu dan juga kemajuannya.

Dapat dipercaya

Kami dapat dipercaya, bersikap tegas terhadap sesuatu yang benar dan melaksanakan komitmen.

Meningkatkan Mutu Layanan

Kami bergantung pada umpan balik dari nasabah. Umpan balik tersebut membantu kami menetapkan hal apa saja yang dapat kami perbaiki. Di RBWM, kami telah melakukan survei terhadap 1,6 juta nasabah di sepanjang tahun 2016 dari beragam titik interaksi nasabah, termasuk survei secara live dengan menggunakan online chat.

Kami juga meningkatkan kecepatan dan kualitas penyelesaian keluhan nasabah. Dua per tiga keluhan nasabah ritel diselesaikan setelah nasabah kami hubungi satu kali. Pencapaian ini menunjukkan peningkatan 9% dibandingkan tahun 2015.

time notifications to prompt customers whenever they are at risk of incurring unarranged overdraft charges. In the UAE, we automated pricing for foreign exchange to provide clients with consistent and competitive rates for cross-currency payments. We also enhanced our investment advice processes and introduced tools and guidelines to make all our customer communication clear and easy to understand.

These and related initiatives are guided by our Conduct Framework, which focuses on delivering fair customer outcomes and improved market integrity through our behaviours. The Conduct Framework guides activities to strengthen our business, and increases our understanding and awareness of how the decisions we make affect customers and other stakeholders.

Our values

Our values define who we are as an organisation and make us distinctive.

Open

We are open to different ideas and cultures, and value diverse perspectives.

Connected

We are connected to our customers, communities, regulators and each other, caring about individuals and their progress.


Dependable

We are dependable, standing firm for what is right and delivering on commitments.

Increasing quality of service

We rely on customer feedback to help determine where we can make improvements. In RBWM, we conducted more than 1.6 million customer surveys in 2016 across multiple points of customer interaction, including live online chat.

We also improved the speed and quality of complaint resolution with more than two-thirds of retail customer complaints resolved on first contact, an improvement of 9% compared with 2015.



Umpan balik dari nasabah membantu kami mengidentifikasi dan menangani akar permasalahan keluhan. Contohnya kami meningkatkan kapasitas di Call Centre menanggapi keluhan mengenai lamanya waktu menunggu di Inggris.

Kami juga menangani keluhan yang paling umum mengenai pengenaan imbalan jasa (fee) dan biaya (charges) melalui peningkatan pelatihan bagi karyawan dan menyampaikan komunikasi kepada nasabah. Sebagai akibatnya, keluhan jenis ini berkurang secara signifikan di sejumlah pasar kami, contohnya di Hong Kong menurun sebesar 35% dan di Perancis 27%.

Inovasi dan Teknologi

Makin banyak nasabah kami yang menggunakan channel digital untuk berinteraksi, terutama mobile banking. Kami berinvestasi dalam inovasi dan teknologi untuk melayani nasabah dengan lebih baik dan memperketat pengamanan atas transaksi keuangan dan data nasabah.

Di tahun 2016 kami mulai menerapkan teknologi identifikasi voice biometric bagi nasabah ritel kami di seluruh dunia. HSBC adalah salah satu pengguna pertama yang berskala global atas teknologi ini.

Di Inggris kami juga meluncurkan aplikasi mobile bagi nasabah Commercial Banking sehingga memungkinkan mereka melakukan verifikasi identitas mereka secara digital. Sejak diluncurkan, hampir 80% nasabah yang dapat menggunakan digital channel ini telah memilih untuk mengakses digital channel. Kami juga telah menyesuaikan jaringan kantor cabang kami untuk mencerminkan perubahan kebutuhan nasabah dan menarik kesimpulan dari review kami atas kantor cabang di Inggris yang menangani nasabah ritel, dan menutup 117 kantor cabang lagi di tahun 2016.

Di Hong Kong Kami meluncurkan riset dan laboratorium pengembangan teknologi, bekerja sama dengan pemerintah untuk mendorong pengembangan teknologi di sektor keuangan. Bidang-bidang yang menjadi fokus meliputi biometric, data analytic, cybersecurity, dan internet finance. Secara terpisah kami mengembangkan aplikasi mobile untuk membantu nasabah ritel mengelola seluruh keuangan mereka dengan lebih efektif melalui interface tunggal.

Pembiayaan berkelanjutan

Kami akui bahwa pengurangan emisi karbondioksida secara global merupakan tantangan yang sangat kritis bagi masyarakat. Kami berupaya menjadi yang terdepan dalam mengelola risiko perubahan iklim sambil mengembangkan peluang dengan para nasabah kami. Kami senantiasa memfasilitasi investasi kami di bidang-bidang seperti infrastruktur dan energi yang terbarukan yang membantu mengurangi emisi karbondioksida.

Customer feedback helps us to identify and address root causes of complaints. For example, we increased capacity in our call centres in response to concerns about long waiting times in the UK.

We also addressed the most common complaints related to fees and charges through increased staff training and customer communication. As a result, complaints of this type reduced significantly in a number of our markets, including a 35% reduction in Hong Kong and a 27% reduction in France.

Innovation and technology

Our customers increasingly use digital channels to interact, including mobile banking. We are investing in innovation and technology to serve customers better and enhance security around financial transactions and customer data.


In 2016, we introduced voice biometric identification technology for retail customers globally. HSBC is one of the first large-scale global users of this technology.

In the UK, we also launched a mobile application for commercial banking customers that allows them to digitally verify their identity. Since its launch, nearly 80% of the customers able to use this digital channel have chosen to do so. We have also adjusted our branch network to reflect changing customer needs and concluded our retail branch review in the UK, with a further reduction of 117 branches in 2016.

In Hong Kong, we launched a research and development lab in partnership with the government to promote technology development for the financial sector. Areas of focus include biometrics, data analytics, cybersecurity and internet finance. Separately, we are developing a mobile application to help retail customers manage all of their finances more effectively through a single interface.

Sustainable finance

We recognise that reducing global carbon dioxide emissions is a critical challenge for society. We seek to be a leader in managing climate change risk while developing opportunities with our customers. We continue to facilitate investment in areas such as infrastructure and renewable energy that help lower carbon dioxide emissions.



Di tahun 2016, contohnya, kami membantu menerbitkan obligasi di Kanada dalam jumlah terbesar sepanjang sejarah, dalam bidang energi terbarukan, untuk mendukung suatu lahan pertanian untuk penggerak energi dari tenaga matahari. Di Inggris kami memberikan layanan pembiayaan dan jasa ahli manajemen asset untuk mendukung penerapan energy smart meter (meter pengukur penghematan energi) di segenap penjuru negeri.

Di bulan Desember kami membentuk suatu tim yang khusus didedikasikan pada sustainable finance di dalam bisnis agar kami dapat lebih efektif melibatkan nasabah dalam melakukan penilaian dan menanggapi dampak yang mungkin timbul dari perubahan iklim.

Pemberdayaan Karyawan

255.000 jam kerja untuk melakukan kegiatan sukarela (volunteer) kemasyarakatan dan \$137 juta sumbangan amal di tahun 2016

Menghargai Keberagaman

Membentuk tenaga kerja dari beragam asal usul dan latar belakang serta bersifat inklusif merupakan hal yang sangat penting untuk mengembangkan bisnis yang berhasil dan berkelanjutan.

Pendekatan kami ditujukan untuk meningkatkan dan memperoleh lebih banyak manfaat dari keragaman dengan pemikiran untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja, meningkatkan kapabilitas manajemen risiko kami, mendorong inovasi dan mengembangkan pasar.

Kebhinekaan di antara para karyawan dan ambisi kami atas inklusi difokuskan untuk menarik, mengembangkan dan meretensi karyawan yang termasuk talent; kebhinekaan tersebut mencerminkan nasabah dan masyarakat di mana kami menjalankan bisnis kami dan kami menempatkan para talent secara efektif untuk mengantisipasi dan mewujudkan ekspektasi.

Ketujuh jaringan karyawan global kami mendukung strategi ini dan difokuskan pada jenis kelamin, usia, suku, orientasi seksual, agama dan kepercayaan, orang tua yang bekerja sambil merawat keluarga, serta kapabilitas karyawan. Kami senantiasa fokus untuk semakin menyeimbangkan jumlah laki-laki dan perempuan dalam jajaran manajemen senior kami.

Dukungan bagi Karyawan Kami

Kami yakin bahwa seseorang yang berharga untuk diajak bicara, juga berharga untuk didengarkan. Exchange Meeting (sesi tukar pikiran) merupakan sarana bagi kami dalam melakukan hal tersebut: pertemuan tanpa agenda, para manajer bertindak sebagai peserta, bukan sebagai pemimpin pertemuan.

In 2016, for example, we helped issue the largest-ever renewable energy bond in Canada to support a solar power farm. In the UK, we provided financing and asset management expertise to support deployment of energy smart meters throughout the country.

In December, we established a team dedicated to sustainable finance within the business in order to engage clients more effectively in assessing and responding to potential impacts from climate change.

Empowering people

255,000 workday hours volunteered and \$137m charitable giving in 2016

Valuing diversity

Building a more diverse and inclusive workforce is critical to developing a sustainable and successful business.


Our approach aims to increase and leverage diversity of thought to improve workforce agility, enhance our risk management capability, drive innovation and grow markets.

Our diversity and inclusion ambitions focus on attracting, developing and retaining talent that reflects our customers and the communities where we do business, and deploying that talent effectively to anticipate and address expectations.

Our seven global employee networks support this strategy and focus on gender, age, ethnicity, LGBT+, faith, working parents and carers, and ability. We have continued our focus on improving gender balance within senior leadership.

Supporting our employees

We believe that if someone is worth talking to, they are worth listening to. Exchange meetings are our way of doing that: meetings with no agendas and where managers are participants rather than leaders.



Melalui pertemuan seperti ini, kami bersama-sama saling mendengarkan dan memberikan kesempatan untuk mengungkapkan diri tanpa diinterupsi, tanpa dibantah. Survei karyawan menunjukkan bahwa lebih dari 11% peserta Exchange Meeting menanggapi secara positif pertanyaan apakah terjalin komunikasi yang jujur dan dua arah.

Program At Our Best kami juga memperkuat habit yang diperlukan untuk suatu budaya yang kuat, termasuk budaya meminta umpan balik, berempati pada emosi seseorang, dan menerapkan pedoman pengambilan keputusan yang lebih baik.

Di tahun 2016, hampir 100,000 karyawan mengikuti pelatihan At Our Best dan 18.000 manajer juga mengikuti pelatihan yang dipusatkan pada tim manajer. Program ini didukung dengan skema pengenalan perilaku dan diluncurkannya Our Charter, suatu kerangka pengambilan keputusan yang baik.

Untuk lebih memperkuat budaya kami dan mendorong perilaku yang positif, kami telah menyusun rencana perubahan budaya yang dibahas secara berkala di forum manajemen tingkat global dan negara setempat.

Rencana tersebut menekankan agar kami mampu menerapkan budaya speak-up, mempertimbangkan berdasarkan prinsip-prinsip, dan perilaku lainnya yang penting untuk mendukung sasaran strategis Group, misalnya sasaran strategik Group dalam penanganan risiko kejahatan finansial.

Di tahun 2016, karyawan kami telah mengikuti lebih dari delapan juta pelatihan melalui pertemuan tatap muka maupun pelatihan online dalam rangka mengembangkan keterampilan dan memantapkan perilaku secara lebih luas lagi.

Kami memiliki program wellbeing yang memberikan manfaat dan layanan untuk mendukung wellness karyawan. Contohnya kami memberikan layanan counselling (konsultasi) gratis dan dijaga kerahasiaannya bagi karyawan yang menghadapi masalah di rumah maupun di tempat kerjanya.

Kami juga memberikan kesempatan bagi karyawan yang telah bekerja pada HSBC selama minimal lima tahun untuk mengambil cuti sabbatical. Namun demikian, kami bercita-cita menciptakan lingkungan kerja yang rekan-rekan kerjanya dapat berbicara secara terbuka mengenai perihal wellbeing, termasuk kecemasan dan stress yang mereka alami. Tindakan tersebut khususnya sangat berharga karena diperlukannya banyak program mengenai perubahan dan inisiatif tindakan perbaikan atas kejahatan finansial.

Pengaduan

Kami mengimplementasikan platform pengaduan yang kami beri nama HSBC Confidential. Melalui hotline ini karyawan dapat melaporkan perihal yang

These meetings bring people together to listen to each other, and allow people to express themselves without interruption or rebuttal. Our employee surveys indicate that Exchange participants respond positively by 11% more than others when asked if there is honest, two-way communication.

Similarly, our At Our Best programme reinforces the habits required for a strong culture, including asking for feedback, being mindful of one's own emotions and deploying tools for making better decisions.

In 2016, nearly 100,000 employees attended an At Our Best training course, and a further 18,000 managers attended similar training centred on managing teams. The programme is supported through a behaviour recognition scheme and the launch of Our Charter, a framework for good decision-making.

To further strengthen our culture and promote positive behaviours, we have developed culture change plans that are regularly discussed in global and local management forums.

The plans emphasise enabling a speak-up culture, principles-based judgement and other behaviours that are key to supporting the Group's strategic objectives such as managing financial crime risk.

In 2016, our employees completed more than eight million courses in person or through online learning in order to build skills and reinforce behaviours more broadly.

We have a wellbeing programme that provides benefits and services to support employees' wellness. For example, we offer free, confidential counselling to address personal issues at home or work.

We also allow employees who have been at HSBC for five years or more to apply to take a sabbatical. Above all, we aim to provide a working environment where colleagues can talk openly about wellbeing issues, including anxiety and stress. Such measures are particularly valuable amid the demands of multiple change programmes and financial crime remediation initiatives.

Whistleblowing

We operate a global whistleblowing platform, HSBC Confidential, which allows staff to report matters of concern confidentially. During 2016,

menjadi perhatian mereka dan laporan mereka dijaga kerahasiaannya. Selama tahun 2016 karyawan telah mengajukan 1.100 kasus. Tema yang umum adalah perilaku karyawan dan praktik perekrutan karyawan, dugaan penipuan yang dilakukan oleh karyawan, dan kelemahan dalam pengaturan insentif dan pengamanan informasi.

Memastikan Hasil dari Pelestarian Lingkungan

Fungsi Global Sustainability (kelestarian lingkungan – tingkat Global) kami, bekerja sama dengan bisnis-bisnis dan fungsi-fungsi kami di tingkat global serta region-region kami, dalam mengelola masalah - masalah lingkungan hidup dan sosial yang mempengaruhi Group dan yang dapat membuat kami terkena dampaknya. Permasalahan yang utama dikaji di bawah ini.

Perubahan Iklim

Kami telah berkomitmen memberikan dukungan untuk melakukan peralihan global ke ekonomi yang rendah emisi karbonnya. Tim Global Research kami yang telah memenangi penghargaan menerbitkan 60 laporan mengenai topik kelestarian lingkungan sepanjang tahun 2016. Salah satu topiknya adalah implikasi Paris Agreement pada perubahan iklim.

Sehubungan dengan Paris Agreement, kami mengkaji kebijakan kami atas nasabah yang bergerak dalam bidang pertambangan dan logam kami, dan memasukkan pembatasan pemberian pinjaman untuk tambang batu bara termal baru, serta mengkaji kebijakan yang sudah kami berlakukan atas pembangkit listrik tenaga uap dan penebangan hutan. Kami juga menambahkan pedoman yang lebih spesifik mengenai dampak yang mungkin timbul di sektor pertambangan terhadap hak azazi manusia.

Kami telah memproses banyak transaksi nasabah GB&M dan CMB yang membantu mengurangi emisi karbon dioksida di bidang-bidang yang meliputi infrastruktur dan energi yang terbarukan.

Di tahun 2016, HSBC merupakan bookrunner ketiga yang menerbitkan obligasi untuk kelestarian lingkungan hidup dan sosial yang nilainya lebih dari \$250 juta, di luar transaksi yang dilakukan sendiri oleh Dealogic. Di tahun 2015 kami juga menerbitkan laporan atas obligasi kami sendiri untuk kelestarian lingkungan hidup.

Kami mencapai nilai indeks tertinggi dalam Global Index yang dikelola CDP, organisasi nirlaba yang memberikan rating atas perusahaan dan pemerintah dari cara mereka menangani tantangan perubahan iklim. Kami juga mengeluarkan Pernyataan HSBC mengenai Perubahan Iklim, memberikan rangkuman atas pendekatan dan inisiatif kami.

Kami mengurangi pemakaian energi, dan meningkatkan proporsi energi dari energi yang

employees have raised more than 1,100 cases. Common themes among the cases raised included concerns regarding staff behaviour and recruitment practices, allegations of fraud perpetrated by staff, and weaknesses in incentive arrangements and information security.

Ensuring sustainable outcomes

Our Global Sustainability function works with our global businesses, global functions and our regions to manage environmental and social issues that affect the Group and on which we can have an impact. Key issues are reviewed below.

Climate change

We have committed to supporting the global shift to a low-carbon economy. Our award-winning Global Research team published 60 reports on sustainability topics in 2016. These included the implications of the Paris Agreement on climate change.

In light of the Paris Agreement, we reviewed our mining and metals policy, and included restrictions on lending to new thermal coal mines, in addition to our existing policies on coal-fired power plants and deforestation. We also added more specific guidance on human rights impacts that could arise in the mining sector.

We completed a number of GB&M and CMB client transactions that help lower carbon dioxide emissions in areas including infrastructure and renewable energy.

In 2016, HSBC was the third ranked bookrunner for green, social and sustainability bonds that exceeded \$250m excluding self-led transactions by Dealogic. We also published a report on our own green bond, issued in 2015.

We scored the highest grade in a global index run by CDP, a not-for-profit organisation that rates companies and governments on how they are tackling the climate change challenge. We also published an HSBC Statement on Climate Change, providing a summary of our approach and initiatives.

We are reducing the amount of energy we consume, and increasing the proportion from

terbarukan.

Per akhir tahun 2016 lebih dari 17% listrik kami digerakkan dari lahan pertanian yang menggerakkan tenaga angin atau tenaga matahari, meningkat dari hanya 9% di tahun 2015. Kami menandatangani perjanjian lebih lanjut di tahun 2016 untuk meningkatkan persentase pemakaian listrik kami dari sumber-sumber energi baru bertenaga listrik dan tenaga matahari.

Secara total, kami telah mengadakan perjanjian untuk memenuhi 23% kebutuhan listrik global kami dari sumber-sumber ini per tahun 2018.

Investasi yang Berkelanjutan

Tim Global Research kami telah memperluas cakupan riset mereka ke bidang lingkungan hidup, sosial, dan tata kelola, dengan menambah analis ke dalam tim mereka yang secara khusus mengkaji perihal sosial dan tata kelola dan juga untuk mendukung pasar obligasi untuk bidang usaha yang ramah lingkungan yang kini berkembang pesat.

Bisnis Global Assets Management kami menerbitkan kebijakan baru perubahan iklim untuk mendorong transisi ke ekonomi yang rendah pemakaian karbon dan meningkatkan ketahanan nasabah atas investasi mereka

Hak Azazi Manusia

Kami telah menerbitkan surat pernyataan pertama kami (dapat dilihat di website kami www.hsbc.com) memenuhi persyaratan Modern Slavery Act Inggris.

Pedoman Etika Bisnis bagi Supplier telah kami kinikan dengan mempertimbangkan revisi peraturan perundang-undangan mengenai modern slavery (perbudakan modern) dan hak azazi manusia. Lebih dari 240 dari para pemasok kami telah menyetujui Pedoman ini.

Investasi Kemasyarakatan

Di tahun 2016 kami menyumbangkan \$137 juta untuk program amal dan para karyawan kami meluangkan 255.000 jam dalam kegiatan kemasyarakatan selama hari kerja.

Kemitraan kami yang ternama dalam bidang lingkungan hidup, HSBC Water Programme, telah mencapai target lima tahunnya per akhir 2016. Beranjak dari keberhasilan ini, kami memperpanjang masa pelaksanaan program ini untuk tiga tahun berikutnya.

Terhitung mulai 2016 kami memperpanjang masa komitmen kami atas dua program pendidikan global kami yang ternama, yakni HSBC Youth Opportunities Programmed dan Junior Achievement More Than Money, untuk dua tahun berikutnya. Program-program ini membantu kaum muda mengakses pendidikan dan mewujudkan potensi

renewable sources.

By the end of 2016, more than 17% of our electricity was from wind or solar farms, compared with 9% in 2015. We signed additional agreements in 2016 to increase the percentage of the electricity we use from new wind and solar sources.

In total, we have agreements in place to meet 23% of our global electricity needs from these sources by 2018.

Sustainable investment

Our Global Research team has expanded its environmental, social and governance research offering, hiring analysts to specifically cover social and governance drivers, and to cover the fast-growing green bond market.

Our Global Asset Management business published a new climate change policy to encourage the transition to a low-carbon economy and increase the climate resilience of clients' investments.

Human rights

We have issued our first statement as required by the UK's Modern Slavery Act.

We updated our supplier code of conduct to take account of revised legislation on modern slavery and human rights. More than 240 of our largest suppliers have already accepted this code.

Community investment

In 2016, we contributed \$137m to charitable programmes, and our employees volunteered 255,000 hours in community activities during the working day.

Our flagship environmental partnership, the HSBC Water Programme, exceeded its five-year targets at the end of 2016. Building on this success, we are extending the programme for a further three years.

In 2016, we renewed our commitments to our two flagship global education programmes, the HSBC Youth Opportunities Programme and Junior Achievement More than Money, for another three years. These programmes help young people access education and realise their potential.

mereka.

Pendekatan Kami dalam Bidang Perpajakan

Kami menerapkan isi dan spirit dari ketentuan hukum di segenap teritori di mana kami beroperasi. Kami telah mengadopsi UK Code of Practice for the Taxation of Banks. Sebagai dampaknya, kami membayar pajak terutang kami sesuai ketentuan di negara manapun kami beroperasi.

Kami terus menyempurnakan proses-proses kami untuk membantu memastikan layanan perbankan kami, tidak terkait dengan pengaturan yang diketahui, atau diduga, memfasilitasi penggelapan pajak. HSBC senantiasa menerapkan inisiatif global untuk meningkatkan transparansi pajak, misalnya:

- US Foreign Account Tax Compliance Act ('FATCA')
- OECD Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information (dikenal sebagai Common Reporting Standard)
- Capital Requirements Directive IV (CRD IV) Country by Country Reporting; dan
- Inisiatif OECD Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)

Kami tidak berharap BEPS maupun inisiatif yang sejenis tidak diadopsi pemerintah negara-negara manapun untuk memperburuk kinerja HSBC. Informasi finansial dan pajak lebih lanjut mengenai negara-negara di mana kami beroperasi akan diterbitkan di tahun 2017 dalam CRD IV Country by Country report, dan dapat diakses di www.hsbc.com/tax.

Ihtisar Keuangan

Hasil yang dilaporkan

Laba sebelum pajak yang dilaporkan

Laba sebelum pajak yang dilaporkan sebesar \$ 7.1 miliar adalah \$ 11,8 miliar atau 62% lebih rendah dari pada tahun 2015. Hal ini terutama disebabkan oleh pergerakan merugikan bersih yang berkaitan dengan pos penting dan dampak yang tidak menguntungkan dari terjemahan mata uang asing. Tidak termasuk pos penting dan terjemahan mata uang, laba sebelum pajak turun sebesar \$ 0,2 miliar.

Pendapatan yang dilaporkan

Pendapatan yang dilaporkan sebesar \$ 48,0 miliar adalah \$ 11,8 miliar atau 20% lebih rendah dari pada tahun 2015, sebagian karena pergerakan yang tidak menguntungkan pada pos – pos yang signifikan sebesar \$ 7,6 miliar, termasuk: pergerakan nilai wajar yang merugikan sebesar \$ 1,8 miliar yang timbul dari perubahan spread kredit pada kita sendiri. Hutang yang ditetapkan pada nilai

Our approach to tax

We apply the spirit and the letter of the law in all territories where we operate. We have adopted the UK Code of Practice for the Taxation of Banks. As a consequence, we pay our fair share of tax in the countries in which we operate.

We continue to strengthen our processes to help ensure our banking services are not associated with any arrangements known or suspected to facilitate tax evasion. HSBC continues to apply global initiatives to improve tax transparency such as:

- the US Foreign Account Tax Compliance Act ('FATCA');
- the OECD Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information (also known as the Common Reporting Standard);
- the Capital Requirements Directive IV ('CRD IV') Country by Country Reporting; and
- the OECD Base Erosion and Profit Shifting ('BEPS') initiative.

We do not expect BEPS or similar initiatives adopted by national governments to adversely impact HSBC's results. Further financial and tax information for the countries in which we operate will be published in 2017 in a CRD IV Country by Country report at www.hsbc.com/tax.

Financial overview

Reported results

Reported profit before tax

Reported profit before tax of \$7.1bn was \$11.8bn or 62% lower than in 2015. This was primarily due to net adverse movements relating to significant items and the unfavourable effects of foreign currency translation. Excluding significant items and currency translation, profit before tax fell by \$0.2bn.

Reported revenue

Reported revenue of \$48.0bn was \$11.8bn or 20% lower than in 2015, in part due to a net unfavourable movement in significant items of \$7.6bn, which included: adverse fair value movements of \$1.8bn arising from changes in credit spreads on our own debt designated at fair value, compared with favourable movements of \$1.0bn in 2015; a \$3.6bn reduction in revenue

wajar, dibandingkan dengan pergerakan yang menguntungkan sebesar \$ 1,0 miliar pada tahun 2015; Pengurangan pendapatan sebesar \$ 3,6 miliar yang dihasilkan dari penjualan operasional kami di Brasil ke Banco Bradesco S.A., yang mencakup kerugian akuntansi sebesar \$ 1,7 miliar yang diakui pada penjualan; Dan tidak terulangnya keuntungan sebesar \$ 1,4 miliar untuk penjualan sebagian saham kami di Industrial Bank Co. Limited ('Industrial Bank') pada tahun 2015; Sebagian diimbangi dengan keuntungan \$ 0,6 miliar untuk pelepasan kepentingan keanggotaan kami di Visa Europe pada kuartal kedua tahun 2016 dan keuntungan sebesar \$ 0,1 miliar untuk melunasi kepentingan keanggotaan kami di Visa AS pada kuartal keempat tahun 2016.

Selain itu, perbedaan penerjemahan mata uang asing antara periode tersebut memiliki efek buruk sebesar \$ 3,0 miliar. Faktor-faktor ini berkontribusi terhadap penurunan pendapatan yang dilaporkan di semua bisnis global dan Corporate Center kami. Tidak termasuk pos – pos penting dan efek buruk dari perbedaan penerjemahan mata uang asing antara periode tersebut, pendapatan turun sebesar \$ 1,3 miliar atau 2%.

Biaya Penurunan Nilai Kredit yang dilaporkan

Biaya Penurunan Nilai Kredit yang dilaporkan sebesar \$ 3,4 miliar adalah \$ 0,3 miliar lebih rendah dari pada tahun 2015 karena pengurangan RBWM dan CMB lebih banyak daripada mengimbangi peningkatan GB & M. Pengurangan tersebut mencakup efek yang menguntungkan dari perbedaan penerjemahan mata uang asing antara periode \$ 0,2 miliar, dan dampak Biaya Penurunan Nilai Kredit yang terjadi pada operasional Brasil yang ditempatkan sebesar \$ 0,7 miliar dibandingkan dengan \$ 0,9 miliar pada tahun 2015.

Biaya operasional yang dilaporkan

Biaya operasional yang dilaporkan sebesar \$ 39,8 miliar adalah \$ 40 juta atau 0,1% lebih tinggi dari pada tahun 2015. Ini mencakup efek yang menguntungkan dari perbedaan penerjemahan mata uang sebesar \$ 2,1 miliar antara periode, dan kenaikan pos - pos signifikan sebesar \$ 3,3 miliar, termasuk: penghapusan *good will* sebesar \$ 3,2 miliar dalam bisnis GPB kami di Eropa; Dan biaya untuk mencapai \$ 3,1 miliar dibandingkan dengan \$ 0,9 miliar pada tahun 2015; Sebagian diimbangi dengan pengurangan \$ 1,0 miliar di setelmen dan ketentuan sehubungan dengan masalah hukum.

Selain itu, hasil yang dilaporkan mencakup biaya operasional yang terjadi di bisnis Brasil kami sebesar \$ 1,1 miliar dibandingkan dengan \$ 2,5 miliar pada tahun 2015. Tidak termasuk pos - pos penting dan efek buruk dari perbedaan penerjemahan mata uang asing antara periode tersebut, biaya operasional turun sebesar \$ 1,2 miliar. Pengurangan seluruh bisnis global kami mencerminkan dampak inisiatif penghematan biaya

resulting from our sale of operations in Brazil to Banco Bradesco S.A., which includes a \$1.7bn accounting loss recognized on the sale; and the non-recurrence of a \$1.4bn gain on the sale of part of our shareholding in Industrial Bank Co. Limited ('Industrial Bank') in 2015; partly offset by a \$0.6bn gain on the disposal of our membership interest in Visa Europe in the second quarter of 2016 and a \$0.1bn gain on disposal of our membership interest in Visa US in the fourth quarter of 2016.

In addition, foreign currency translation differences between the periods had an adverse effect of \$3.0bn. These factors contributed to a fall in reported revenue in all our global businesses and Corporate Centre. Excluding significant items and the adverse effects of foreign currency translation differences between the periods, revenue fell by \$1.3bn or 2%.

Reported LICs

Reported LICs of \$3.4bn were \$0.3bn lower than in 2015 as reductions in RBWM and CMB more than offset an increase in GB&M. The reduction included favourable effects of foreign currency translation differences between the periods of \$0.2bn, and the impact of LICs incurred in the disposed Brazil operations of \$0.7bn compared with \$0.9bn in 2015.

Reported operating expenses

Reported operating expenses of \$39.8bn were \$40m or 0.1% higher than in 2015. This includes favourable effects of currency translation differences of \$2.1bn between the periods, and an increase in significant items of \$3.3bn, including: a \$3.2bn write-off of goodwill in our GPB business in Europe; and costs to achieve of \$3.1bn compared with \$0.9bn in 2015; partly offset by a reduction of \$1.0bn in settlements and provisions in connection with legal matters.

In addition, the reported results include the operating expenses incurred in our Brazil business of \$1.1bn compared with \$2.5bn in 2015. Excluding significant items and the adverse effects of foreign currency translation differences between the periods, operating expenses fell by \$1.2bn. Reductions in all our global businesses reflected the effects of our cost-saving initiatives.

kami.

Laba dari perusahaan asosiasi yang dilaporkan

Penghasilan yang dilaporkan dari perusahaan asosiasi dan usaha patungan sebesar \$ 2,4 miliar turun sebesar \$ 0,2 miliar. Pada tanggal 21 Februari 2017, Dewan mengumumkan dividen interim keempat sebesar \$ 0,21 per saham biasa.

Kinerja yang telah disesuaikan

Hasil laporan kami disusun sesuai dengan SAK seperti yang dijelaskan dalam Laporan Keuangan di halaman 194. Kami juga menyajikan langkah-langkah kinerja yang disesuaikan untuk menyelaraskan pelaporan internal dan eksternal, mengidentifikasi dan menghitung item manajemen yang dianggap penting, dan memberikan wawasan tentang bagaimana manajemen menilai periode - pada periode kinerja. Ukuran kinerja yang disesuaikan disorot dengan simbol berikut:

Untuk mendapatkan kinerja yang disesuaikan, kami menyesuaikan untuk: pengaruh atas perbedaan nilai tukar mata uang asing dari tahun ke tahun; Dan efek dari pos signifikan yang mendistorsi perbandingan tahun-ke-tahun dan dikecualikan untuk memahami lebih baik kecenderungan mendasar dalam bisnis.

Hasil disesuaikan

Tabel ini menunjukkan hasil yang disesuaikan untuk tahun 2016 dan 2015. Ini dibahas lebih rinci pada halaman berikut.

Laba sebelum pajak yang disesuaikan

Pada basis yang disesuaikan, laba sebelum pajak sebesar \$ 19,3 miliar adalah \$ 0,2 miliar atau 1,2% lebih rendah dibandingkan tahun 2015. Ini terutama mencerminkan pendapatan yang lebih rendah, LIC yang lebih tinggi dan pengurangan bagian keuntungan dari hal terkait lainnya. Hal ini sebagian diimbangi oleh penurunan biaya operasional.

Reported income from associates

Reported income from associates and joint ventures of \$2.4bn decreased by \$0.2bn. On 21 February 2017, the Board announced a fourth interim dividend of \$0.21 per ordinary share.

Adjusted Performance

Our reported results are prepared in accordance with IFRSs as detailed in the Financial Statements on page 194. We also present adjusted performance measures to align internal and external reporting, identify and quantify items management believes to be significant, and provide insight into how management assesses period-on-period performance. Adjusted performance measures are highlighted with the following symbol:

To derive adjusted performance, we adjust for: the year-on-year effects of foreign currency translation differences; and the effect of significant items that distort year-on-year comparisons and are excluded in order to understand better the underlying trends in the business.

Adjusted results

This table shows our adjusted results for 2016 and 2015. These are discussed in more detail on the following pages.

Adjusted profit before tax

On an adjusted basis, profit before tax of \$19.3bn was \$0.2bn or 1.2% lower than in 2015. This primarily reflected lower revenue, higher LICs and a reduction in our share of profits from associates. This was partly offset by a decrease in operating expenses.

Hasil Disesuaikan <i>Adjusted results</i>	2016 \$m	2015 \$m
Laba operasional bersih sebelum biaya penurunan nilai pinjaman dan ketentuan risiko kredit lainnya (pendapatan) <i>Net operating income before loan impairment</i>	50,153	51,419
Biaya penurunan nilai pinjaman dan ketentuan risiko kredit lainnya <i>Loan impairment charges and other credit risk</i>	(2,652)	(2,604)
Jumlah biaya operasional <i>Total operating expenses</i>	(30,556)	(31,730)
Laba Operasional <i>Operating profit</i>	16,945	17,085
Bagian laba pada perusahaan asosiasi dan usaha patungan <i>Share of profit in associates and joint ventures</i>	2,355	2,443
Laba Sebelum Pajak <i>Profit before tax</i>	19,300	19,528

Kajian Risiko

Dengan aktif kami mengelola risiko dalam rangka menjaga bisnis agar tetap dapat berjalan.

Pengelolaan Risiko

Sepanjang sejarahnya, HSBC senantiasa menerapkan pendekatan yang konservatif dan konsisten terhadap risiko, membantu memastikan bahwa kami melindungi dana nasabah, memberikan pinjaman secara bertanggung jawab dan mendukung perekonomian. Dengan berhati-hati kami selaraskan minat risiko dengan strategi kami agar kami dapat memberikan tingkat pengembalian (return) jangka panjang bagi para pemegang saham. Segenap karyawan bertanggung jawab atas manajemen risiko dan tanggung jawab akhir ada di tangan Dewan Manajemen.

Kami menerapkan budaya risiko yang kuat yang senantiasa diterapkan melalui komunikasi yang jelas dan konsisten, serta pelatihan yang sesuai bagi segenap karyawan. Suatu kerangka risiko yang menyeluruh diterapkan di seluruh Group dengan tata kelola yang efektif dan piranti manajemen risiko yang sesuai. Kerangka ini didukung dengan budaya risiko kami dan diperkuat dengan HSBC Values (nilai-nilai korporasi HSBC) dan program Global Standards kami.

Fungsi Global Risk kami, yang mengawasi kerangka tersebut, dipimpin oleh Group Chief Risk Officer sebagai Direktur Eksekutif. Fungsi Global Risk ini bersifat independen dari global bisnis, termasuk dari fungsi sales dan trading kami, agar dapat men-challenge, melakukan pengawasan yang sesuai, dan menyeimbangkan pengambilan keputusan

Risk overview

We actively manage risk to protect and enable the business.

Managing risk

HSBC has maintained a conservative and consistent approach to risk throughout its history, helping to ensure we protect customers' funds, lend responsibly and support economies. By carefully aligning our risk appetite to our strategy, we aim to deliver long-term shareholder returns. All employees are responsible for the management of risk, with the ultimate accountability residing with the Board.

We have a strong risk culture, which is embedded through clear and consistent communication and appropriate training for all employees. A comprehensive risk management framework is applied throughout the Group, with effective governance and corresponding risk management tools. This framework is underpinned by our risk culture and reinforced by the HSBC Values and our Global Standards programme.

Our Global Risk function oversees the framework, and is led by the Group Chief Risk Officer, an executive Director. It is independent from the global businesses, including our sales and trading functions, to provide challenge, appropriate oversight, and balance in risk/reward decisions. HSBC's risk appetite defines its desired forward-

risiko/reward. Di dalam Minat Risiko HSBC ditetapkan profil risiko yang dikehendakinya untuk masa mendatang dan diinformasikan proses perencanaan stratejik dan finansial.

Minat Risiko ini juga disebutkan di dalam Surat Pernyataan Minat Risiko kami yang disetujui oleh Dewan Manajemen. Unsur-unsur utamanya meliputi:

- Risiko-risiko yang kami terima sebagai bagian dari pelaksanaan bisnis, misalnya risiko kredit dan kredit pasar
- Risiko-risiko yang kami hadapi sebagai bagian dari pelaksanaan bisnis, misalnya risiko operasional yang kami tangani secara aktif agar tetap di bawah batas toleransi yang dapat diterima; dan
- Risiko-risiko yang kami ketahui tidak kami toleransi, misalnya dengan sengaja bergerak dalam kegiatan yang belum diperkirakan risiko reputasinya.

Kami menjalankan program stress testing yang menyeluruh untuk membantu memastikan kekuatan dan ketahanan HSBC. Kami turut berperan serta dalam stress test dari badan regulator maupun internal kami.

Di tahun 2016 kami berpartisipasi dalam stress test tahunan yang dijalankan Bank of England, badan regulator utama kami. Sama seperti test sebelumnya, hasil test kami sangat memuaskan. Hal ini tercermin dalam minat risiko kami yang konservatif dan gabungan bisnis kami dari wilayah geografis yang berbeda. Hasil stress test kami juga mencerminkan tindakan stratejik yang senantiasa kami terapkan, termasuk dijualnya kantor cabang kami di Brazil, penurunan ATMR di GB&M, dan berlanjutnya sales dari run-off portofolio US CML kami.

Skenario stress test internal kami mencakup makro ekonomi yang potensial, peristiwa geopolitik dan risiko operasional, dan peristiwa-peristiwa yang berlaku atas HSBC. Hasil dari stress ini membantu manajemen dalam memahami risiko yang bersifat material dan mempertimbangkan mitigasinya yang paling memungkinkan.

looking risk profile, and informs the strategic and financial planning process.

It is articulated in our Risk Appetite Statement, which is approved by the Board. Key elements include:

- risks that we accept as part of doing business, such as credit risk and market risk;
- risks that we incur as part of doing business, such as operational risk, which are actively managed to remain below an acceptable tolerance; and
- risks for which we have zero tolerance, such as knowingly engaging in activities where foreseeable reputational risk has not been considered.

We operate a comprehensive stress testing programme to help ensure the strength and resilience of HSBC, taking part in regulators' as well as our own internal stress tests.

In 2016, we participated in the annual stress test by the Bank of England, our lead regulator, and again exceeded its requirements comfortably. This reflected our conservative risk appetite, and our diversified geographical and business mix. It also reflected our ongoing strategic actions, including the sale of our operations in Brazil, RWA reductions in GB&M and continued sales from our US CML run-off portfolio.

Our internal stress test scenarios include potential macroeconomic, geopolitical and operational risk events, and events that are applicable to HSBC. The results help management understand material risks and consider potential mitigants.

Tabel metriks minat risiko utama
Key risk appetite metrics table

Komponen Component	Ukuran Measure	Minat Risiko Risk Appetite	2016
Pengembalian <i>Returns</i>	Pengembalian rata-rata ekuitas biasa <i>Return on average ordinary shareholders' equity</i>	≥10.0%	0.8%
Modal <i>Capital</i>	Rasio tingkat ekuitas umum - CRD IV basis titik akhir <i>Common equity tier 1 ratio – CRD IV end point basis</i>	≥11.0%	13.6%
Likuiditas <i>Liquidity</i>	Neraca konsolidasi HSBC Rasio advance-to-deposit <i>HSBC consolidated balance sheet advances-to-deposits ratio</i>	≤90%	67.7%
Biaya Penurunan Nilai Kredit <i>Loan impairment charges</i>	Loan impairment charges as % of advances: RBWM	≤0.50%	0.37%
	Loan impairment charges as % of advances: wholesale (CMB, GB&M and GPB)	≤0.45%	0.27%

Top Risks dan Emerging Risks

Kerangka kerja Top Risks dan Emerging Risks membantu kami mengidentifikasi risiko yang kami hadapi saat ini maupun mungkin kami hadapi agar kami mampu mengambil tindakan, baik untuk mencegah meningkatnya risiko tersebut maupun membatasi dampaknya.

Top Risks mengacu pada risiko yang dapat berdampak material terhadap hasil kinerja keuangan kami, reputasi, atau model bisnis Group di tahun mendatang. Emerging Risks mengacu pada risiko yang memiliki banyak unsur yang tidak diketahui dan mungkin timbul sejak lebih dari satu tahun. Jika risiko-risiko ini sampai timbul, maka akan berdampak material terhadap HSBC.

Selama tahun 2016 kami melakukan dua perubahan besar atas Top Risks dan Emerging Risks kami untuk mencerminkan penilaian kami atas dampak risiko tersebut terhadap HSBC. Perubahan pertama dalam hal 'infrastruktur dan ketahanan aplikasi sistem Teknologi Informasi' yang ditambahkan sebagai suatu risiko yang baru mengingat perlunya dipastikan bahwa aplikasi sistem core banking tetap mantap seiring dengan kemajuan teknologi digital dan layanan mobile banking. Perubahan kedua dalam hal 'Risiko perselisihan' yang tidak lagi kami cantumkan karena penyebab utama issue tematik ini sudah semakin serius sehingga risiko ini dilaporkan melalui jalur pelaporan lainnya. Ketiga risiko tematik juga diberi nama baru agar lebih mencerminkan tantangan yang dihadapi HSBC. Ketiga nama baru tersebut disebutkan di dalam tabel di bawah ini:

Top and emerging risks

Our top and emerging risks framework helps enable us to identify current and forward-looking risks so that we may take action to either prevent them materialising or limit their effect.

Top risks are those that may have a material impact on the financial results, reputation or business model of the Group in the year ahead. Emerging risks are those that have large unknown components and may form beyond a one-year horizon. If these risks were to occur, they could have a material effect on HSBC.

During 2016, we made two changes to our top and emerging risks to reflect our assessment of their effect on HSBC. Firstly, 'IT systems infrastructure and resilience' was added as a new risk due to the need to ensure core banking systems remain robust as digital and mobile banking services continue to evolve. Secondly, 'Dispute risk' was removed as the key drivers of this thematic issue have already materialized and are therefore reported through other reporting channels. In addition, three thematic risks were renamed to better reflect the challenges facing HSBC. We use the new names in the table that follows.

Risiko <i>Risk</i>	Tren <i>Trend</i>	Mitigasi <i>Mitigants</i>
Penyebab Faktor Eksternal <i>Externally Driven</i>	^	We are actively monitoring our wholesale credit and trading portfolios to identify areas of stress following the UK electorate's vote to leave the European Union. We have also undertaken stress tests on our businesses and portfolios to assess potential impacts under a range of possible exit scenarios.
Risiko Geopolitik <i>Geopolitical risk</i>	^	We have increased physical security at our premises where the risk of terrorism is heightened and have enhanced our major incident response capabilities.
Berakhirnya siklus kredit <i>Turning of the credit cycle</i>	>	A number of sectors remain under enhanced monitoring with risk appetite and new lending significantly curtailed, including our oil and gas and commodities lending portfolios.
Ancaman siber dan akses yang tidak berwenang ke sistem <i>Cyber threat and unauthorised access to systems</i>	^	We have brought all cybersecurity initiatives together under one programme in order to strengthen our resilience and defence capabilities. We have revised our cybersecurity risk appetite to reflect our evolving defence approach.
Perkembangan dari Badan Regulator dan Teknologi yang Berdampak buruk atas model bisnis dan keuntungan <i>Regulatory and technological developments with adverse impact on business model and profitability</i>	>	We are actively engaged with regulators and policy makers to help ensure that new regulatory requirements are considered fully and can be implemented in an effective manner. We have established a specialist digital solutions team to lead our response to new technologies.
Fokus regulator atas etika bisnis dan kejahatan keuangan <i>Regulatory focus on conduct of business and financial crime</i>	>	We created a new function, Financial Crime Risk, which brings together all areas of financial crime risk management at HSBC and continued to enhance our management of conduct in areas including the treatment of potentially vulnerable customers, market surveillance, employee training and performance management.
Perjanjian penangguhan penuntutan USA dan perintah persetujuan dan perjanjian terkait <i>US deferred prosecution agreement and related agreements and consent orders</i>	>	We are continuing to take concerted action to remediate anti-money laundering and sanctions compliance deficiencies and to implement Global Standards.
Penyebab factor internal <i>Internally driven</i>		
Ketahanan dan infrastruktur sistem TI <i>IT systems infrastructure and resilience</i>	^	We have invested in specialist teams and are upgrading our systems capability to enhance data and digital capabilities and help ensure strong delivery quality and resilience to customers
Impact of organisational change and regulatory demands on employees	>	We have increased our focus on resource planning and employee retention and well-being, and are developing initiatives to equip line managers with skills to both manage change and support their employees.
Risiko eksekusi <i>Execution risk</i>	>	The Group Change Committee monitored the progress of the high priority programmes across the Group that support the strategic actions, reviewing progress on deliverables and addressing resource prioritisation issues as they arose.
Manajemen risiko pihak ketiga <i>Third-party risk management</i>	>	To help enable a consistent risk assessment of the third-party services that the Group utilises, we are implementing a framework to provide a holistic view of third-party risks, which assesses third parties against key criteria, combined with associated control monitoring, testing and assurance throughout the third-party lifecycle.
Model manajemen risiko yang disempurnakan <i>Enhanced model risk management expectations</i>	^	We have implemented a new global policy on model risk management and updated the model governance framework to address key internal and regulatory requirements. Additional resources have also been recruited to support the independent model review function.
Manajemen data <i>Data management</i>	>	We continued to enhance our data governance, quality and architecture to help enable consistent data aggregation, reporting and management.

Remunerasi

Kebijakan remunerasi kami membantu kami mencapai sasaran strategik kami dengan menyeimbangkan pemberian penghargaan (reward) atas kinerja berkelanjutan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Remuneration

Our remuneration policy supports the achievement of our strategic objectives by balancing reward for short- and long-term sustainable performance.

Prinsip-prinsip Remunerasi

Strategi remunerasi atas karyawan kami didasarkan pada serangkaian prinsip-prinsip utama

Apa yang kami lakukan

- Fokus pada kompensasi total dengan link yang melekat antara remunerasi dan kinerja
- Tidak hanya menilai prestasi kerja namun juga menilai apakah cara mencapai prestasi tersebut sudah sesuai dengan Nilai – Nilai HSBC.
- Menerapkan manajemen kinerja yang menyeluruh dan proses penilaian Nilai – Nilai HSBC.
- Memberikan pengakuan dan penghargaan (reward) kepada para karyawan yang berperilaku positif dan menonjol
- Merancang kebijakan kami yang menyelaraskan kompensasi dengan sasaran jangka panjang para pemangku kepentingan
- Menerapkan manajemen konsekuensi demi meningkatkan penyelarasan antara risiko dan pemberian penghargaan (reward) bagi karyawan

Apa yang tidak kami lakukan

- Pemberian penghargaan (reward) bagi karyawan (reward tidak sesuai atau berisiko atau reward atas kinerja jangka pendek) yang dapat mengganggu kelangsungan jangka panjang perusahaan
- Hanya menerapkan perhitungan rumus dalam menetapkan bonus bagi manajemen eksekutif kami
- Memberikan bonus atas pertimbangan khusus kepada karyawan yang dinilai tidak dapat diterima dari segi Nilai – Nilai HSBC dan perilakunya.
- Memperkenankan karyawan melakukan hedging atas penghargaan mereka yang tidak dijanjikan ataupun ditahan pembayarannya.
- Menawarkan kontrak kerja dengan masa pemberitahuan lebih dari 12 bulan
- Mengadakan perjanjian pengakhiran hubungan kerja yang sudah diatur sebelumnya dengan karyawan

Menerapkan Nilai – Nilai HSBC di dalam kerangka remunerasi

Membina perilaku yang tepat dan mendorong tindakan yang selaras dengan nilai-nilai dan harapan korporasi merupakan hal yang penting. Oleh karena itu, kami menerapkan banyak program untuk memperkuat nilai-nilai kami tersebut.

Remuneration principles

The remuneration strategy for our employees is based on a series of key principles.

What we do

- Focus on total compensation with a strong link between pay and performance
- Judge not only what is achieved, but also how it is achieved, in line with the HSBC Values
- Operate a thorough performance management and HSBC Values assessment process
- Recognise and reward our employees for outstanding positive behavior
- Design our policy to align compensation with long-term stakeholder interests
- Apply consequence management to strengthen the alignment between risk and reward

What we don't do

- Reward inappropriate or excessive risk taking or short-term performance at the expense of long-term company sustainability
- Use only a formulaic approach to determine bonuses for our executives
- Award discretionary bonuses to employees rated unacceptable against the HSBC Values and behaviours
- Allow our employees to hedge against their unvested or retained awards
- Offer employment contracts with a notice period of more than 12 months
- Have pre-arranged individual severance agreements

Embedding our values in our remuneration framework

Instilling the right behaviours, and driving and encouraging actions that are aligned to organisational values and expectations, are essential. We therefore have a number of programmes to reinforce our values.

Tabel Hasil dan Gaji
Pay Outcomes Table

Gaji Pay	Hasil Outcomes
Positive Adjustments	- Individuals who exhibit exceptional conduct and behaviours are awarded positive variable pay adjustments during the year.
Global consequence management policy	- Ensures clear messaging to employees on the impact of any inappropriate conduct as part of reward communications, with consistency in approach and actions taken depending on the severity of the misconduct.
Global recognition programme	- Our global recognition programme is now available in more than 50 countries. - In 2016, approximately 600,000 recognitions were made with a total value of \$8.1m.
Performance management	- Employees set objectives, which connect business, team and individual goals and are guided by expected behaviours aligned to our core values. - All employees receive a behaviour rating based on their adherence to HSBC Values to ensure performance is judged not only on what is achieved, but also on how it is achieved. - Employees and managers are encouraged to hold frequent conversations throughout the year, exploring alternative ways to stay connected outside the regular performance management cycle using a mix of informal and formal check-ins on a range of topics, including performance, development and wellbeing.

Bagaimana menetapkan besarnya bonus secara keseluruhan

Dalam menetapkan besarnya bonus keseluruhan (variable pay pool), Komite Remunerasi mempertimbangkan banyak faktor yang dicantumkan dalam tabel berikut:

How we set our variable pay pool

When deciding on the variable pay pool, the Remuneration Committee considers a number of factors, which are set out in the following table:

Pernyataan minat risiko dan kinerja <i>Performance and risk appetite statement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Our variable pay pool takes into account our performance in the context of our risk appetite.
Metodologi Pendanaan Countercyclical <i>Countercyclical Funding methodology</i>	<ul style="list-style-type: none"> To dampen effects of economic cycles, the variable pay pool's size has a floor and a ceiling, and we also limit the payout ratio as performance increases to prevent the risk of inappropriate behaviour.
Penyebaran Keuntungan <i>Distribution of profits</i>	<ul style="list-style-type: none"> Our funding methodology ensures that the distribution of post-tax profit between capital, shareholders and variable pay is appropriate, and that the majority of post-tax profit is allocated to capital and shareholders.
Komersialitas dan keterjangkauan <i>Commerciality and affordability</i>	<ul style="list-style-type: none"> We face challenges arising from being headquartered in the UK, which has more stringent reward practices. We take into account these challenges in determining the size of the variable pay pool to ensure we can continue to attract and retain talent in key markets.

Remunerasi bagi Direksi Eksekutif Kami

Kebijakan remunerasi bagi para Direksi Eksekutif kami disetujui dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) 2016 dan kebijakan tersebut diterapkan pertama kali di tahun 2016.

Remuneration for our executive Directors

Our remuneration policy for executive Directors was approved at our 2016 Annual General Meeting and implemented for the first time in 2016.

RISIKO

Minat risiko kami yang konservatif

Sepanjang sejarahnya, HSBC senantiasa menerapkan profil risiko konservatif. Inilah inti bisnis dan strategi kami.

Prinsip-prinsip berikut ini menjadi pedoman minat risiko keseluruhan bagi Group dan menentukan bagaimana bisnis dan risiko ditangani oleh Group.

Posisi Keuangan

- Posisi modal yang kuat sebagaimana yang ditetapkan oleh badan regulator dan rasio modal internal.
- Manajemen likuiditas dan pendanaan atas setiap entitas (di bawah Group kami) yang beroperasi secara stand-alone

Model Pengoperasian (Operating Model)

- Returns investasi yang dihasilkan sesuai dengan risiko yang diambil.
- Gabungan pendapatan yang berkelanjutan dari sumber-sumber pendapatan yang didiversifikasi, memberikan pemegang saham returns yang konsisten

Praktik Bisnis

- Tidak mentolerir (zero tolerance) segala upaya yang disengaja untuk bergerak dalam segala bisnis, aktivitas atau keterlibatan yang belum dipertimbangkan dan/atau belum dimitigasinya perkiraan risiko reputasi atau risiko kerugiannya
- Tidak melakukan upaya yang sengaja mengakibatkan kerugian terhadap nasabah dari produk dan layanan kami atau menyebabkan pelanggaran isi maupun spirit dari ketentuan badan regulator
- Tidak ada anggota atau karyawan atau pemegang saham yang menerapkan etika pasar yang tidak pada tempatnya

Top and emerging risks

Selama tahun 2016 kami melakukan banyak perubahan atas Top Risks dan Emerging Risks kami agar mencerminkan penilaian kami atas issue-issue yang dihadapi HSBC dan dampaknya terhadap Group.

Top Risks dan Emerging Risks kami adalah sebagai berikut:

Penyebab Risiko dari Faktor Eksternal

Tinjauan Ekonomi dan Arus Modal

Pertumbuhan ekonomi global masih lesu sepanjang

RISK

Our conservative risk appetite

Throughout its history, HSBC has maintained a conservative risk profile. This is central to our business and strategy.

The following principles guide the Group's overarching risk appetite and determine how its businesses and risks are managed.

Financial position

- Strong capital position, defined by regulatory and internal capital ratios.
- Liquidity and funding management for each operating entity, on a stand-alone basis.

Operating model

- Returns generated in line with risk taken.
- Sustainable and diversified earnings mix, delivering consistent returns for shareholders.

Business practice

- Zero tolerance for knowingly engaging in any business, activity or association where foreseeable reputational risk or damage has not been considered and/or mitigated.
- No appetite for deliberately or knowingly causing detriment to consumers arising from our products and services or incurring a breach of the letter or spirit of regulatory requirements.
- No appetite for inappropriate market conduct by a member of staff or by any Group business.

Top and emerging risks

Our approach to identifying and monitoring top and emerging risks is described on page 70. During 2016, we made a number of changes to our top and emerging risks to reflect our assessment of the issues facing HSBC and their effect on the Group.

Our current top and emerging risks are as follows.

Externally driven

Economic outlook and capital flows

Global economic growth remained muted in 2016,

tahun 2016 sehingga trennya akan masih berdampak unfavourable terhadap pasar-pasar di negara maju maupun negara berkembang.

Referendum di Inggris untuk keluar dari Uni Eropa dapat menyebabkan volatilitas pasar yang signifikan pada dampak negatif langsungnya, sehingga mata uang Poundsterling terdepresiasi terhadap mata uang-mata uang utama. Ketidakpastian mengenai ketentuan dalam perjanjian exit-nya Inggris dari Uni Eropa dan kelanjutan hubungannya dengan Uni Eropa serta hubungan trading-nya dengan belahan dunia lainnya dapat menyebabkan ketidakpastian ekonomi dan volatilitas pasar yang dapat memengaruhi Group maupun nasabahnya.

Setelah dilakukannya tindakan kebijakan yang ketat selama tahun 2016, concern pasar mereda atas melemahnya perekonomian di China daratan dan kemungkinan makin melemahnya renminbi. Meskipun demikian, perlambatan ekonomi yang berlarut-larut atau parah tidak dapat dihindari, yang dapat meluas konsekuensi negatifnya, tidak hanya atas pertumbuhan di tingkat regional maupun global, namun juga perdagangan dunia dan arus modal.

Meskipun harga minyak dan gas bumi sebagian sudah membaik sejak penurunan di tahun 2015, ketimpangan antara suplai dan permintaan global berlanjut sehingga menimbulkan tekanan finansial yang cukup berat pada sejumlah produsen dan eksportir. Berlanjutnya penurunan harga minyak terutama karena bidang inflasi yang rendah dan/atau tingkat suku bunga yang negatif, berdampak merugikan pada prospek pertumbuhan global dan sebagai dampaknya, merugikan kinerja kami.

Tindakan mitigasi

Kami aktif melakukan penilaian atas dampak perkembangan ekonomi di pasar utama terhadap nasabah-nasabah yang berkategori spesifik, segmen nasabah maupun portofolio nasabah yang spesifik dan kami mengambil tindakan pemitigasi yang tepat – seperti mencakup revisi minat risiko maupun revisi batas risiko, seiring dengan perkembangan situasi

Kami menjalankan stress testing internal dan scenario analysis serta program stress test badan regulator untuk mengevaluasi dampak potensial guncangan makro ekonomi atas bisnis dan portofolio kami.

Kami telah melakukan review yang rinci atas portofolio kredit nasabah Wholesale, terutama di segenap sektor yang paling terkena dampak hasil referendum Inggris. Kami juga menjalankan banyak stress test atas portofolio Wholesale dan portofolio kegiatan perdagangan untuk memeriksa dampak potensial berdasarkan serangkaian exit skenario yang memungkinkan (skenario mengakhiri hubungan dengan nasabah yang tidak memenuhi ketentuan) dan mengembangkan serangkaian

with headwinds adversely affecting both developed and emerging markets.

The UK electorate's vote to leave the European Union ('EU') caused significant market volatility in its immediate aftermath, and since then sterling has depreciated against major currencies. Uncertainty regarding the terms of the UK's exit agreement, its future relationship with the EU and its trading relationship with the rest of the world may lead to economic uncertainty and market volatility, which could affect both the Group and its customers.

Following robust policy action during the course of 2016, market concerns have eased over the extent of the slowdown of the mainland Chinese economy, and the potential for further renminbi depreciation. However, a prolonged or severe slowdown cannot be ruled out, which would have wider ramifications for regional and global economic growth, and global trade and capital flows, as a consequence.

While oil and gas prices have partly recovered from the lows of 2015, global supply and demand imbalances continue to place considerable financial strain on some producers and exporters. A continuation of low oil prices, particularly in conjunction with a low inflation environment and/or low or negative interest rates, would adversely affect global growth prospects and, as a consequence, our results.

Mitigating actions

We actively assess the impact of economic developments in key markets on specific customers, customer segments or portfolios and take appropriate mitigating action – that may include revising risk appetite or limits – as circumstances evolve.

We use internal stress testing and scenario analysis, as well as regulatory stress test programmes, to evaluate the potential impact of macroeconomic shocks on our businesses and portfolios

We have carried out detailed reviews of our wholesale credit portfolios, particularly across those sectors most affected by the UK referendum result. We have also run a number of stress tests on our wholesale and trading portfolios to examine potential impacts under a range of possible exit scenarios and develop a suite of possible mitigating actions.

tindakan pemitigasi yang memungkinkan.

Risiko Geopolitik

Kegiatan operasional dan portofolio kami terekspos pada risiko yang timbul dari ketidakstabilan politik, keresahan masyarakat, dan konflik militer yang terjadi di banyak belahan dunia. Termasuk risiko fisik terhadap para karyawan kami dan/atau kerusakan fisik atas asset kami, gangguan atas kegiatan operasional, dan hambatan dalam alur perdagangan dunia.

Hasil pemilihan presiden di Amerika Serikat merupakan concern tersendiri atas meningkatnya proteksionisme. Hal ini banyak ditemui di banyak belahan dunia melalui perubahan yang pesat dalam bidang teknologi dan kesenjangan pendapatan. Menguatnya tren ini dapat menghambat perdagangan global sehingga berdampak pada lini-lini bisnis tradisional HSBC.

Ketegangan politik meningkat di negara-negara di Eropa sebagaimana meningkatnya concern atas migrasi, kekhawatiran atas tindak terorisme, meningkatnya ketegangan dengan Rusia, dan ketidakpastian atas hubungan di masa depan antara Inggris dan Uni Eropa. Pemilihan presiden di Perancis, Jerman, Belanda, dan kemungkinan juga di Itali di tahun 2017 menambah ketidakpastian.

Di Timur Tengah, kelompok teroris Daesh semakin menekan menanggapi kehadiran koalisi internasional yang menguasai kembali teritori di segenap Suria dan Irak. Meskipun demikian, Daesh telah membuktikan kemampuannya melancarkan serangan teroris di negara-negara tetangga dan yang lebih jauh lagi.

Di Asia, pertikaian yang tiada kunjung berakhir di Laut China Selatan dan kemampuan militer yang berkembang di region tersebut telah mempertegang hubungan diplomatik. Pertikaian tersebut menguji tindakan penyelesaian oleh pihak Amerika Serikat dalam rangka mempertahankan kebebasan dalam melakukan pelayaran.

Tindakan mitigasi

Kami senantiasa memantau tinjauan geopolitik terutama di negara-negara di mana kami memiliki eksposur yang material dan/atau di mana kami hadir secara fisik. Kami membentuk forum baru yang khusus diperuntukkan untuk memonitor dan memberikan advis kepada manajemen senior mengenai perkembangan global termasuk analisa mengenai bagaimana strategi Group dapat terkena dampak kejadian-kejadian geopolitik

Kami telah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan keamanan fisik atas lokasi-lokasi kantor kami dan meningkatkan kemampuan kami merespon insiden yang besar terutama di wilayah-wilayah geografis yang dinilai lebih berisiko dari tindak teroris dan konflik militer

Geopolitical risk

Our operations and portfolios are exposed to risks arising from political instability, civil unrest and military conflict in many parts of the world. These may include physical risk to our staff and/or physical damage to our assets, disruption to our operations and a curtailment in global trade flows.

The outcome of the US election has added to concerns about a rise in protectionism. This has been accentuated in many parts of the world by rapid technological change and income inequality. Any amplification of this trend could cause a curtailment in global trade, and thus impact HSBC's traditional lines of business.

European states are experiencing heightened political tension, reflecting concerns over migration, fears of terrorism, increased tension with Russia, and uncertainty about the future relationship between the UK and the EU. Elections in France, Germany, the Netherlands and possibly Italy in 2017 are adding to the uncertainty.

In the Middle East, the terrorist group Daesh has come under increasing pressure as an international coalition recaptured territory across Syria and Iraq. Despite this, Daesh has proved capable of carrying out terrorist attacks both in neighbouring countries and further afield.

In Asia, ongoing territorial disputes in the South China Sea and a region-wide build-up in military capability have strained diplomatic relations, and are testing the resolve of the US to defend freedom of navigation.

Mitigating actions

We continually monitor the geopolitical outlook, in particular in countries where we have material exposures and/or a physical presence. We established a new dedicated forum to monitor and advise senior management on global developments, including analysis on how the Group's strategy could be affected by geopolitical events.

We have taken steps to increase the physical security of our premises and have enhanced our major incident response capabilities, particularly in those geographical areas deemed to be at a higher risk from terrorism and military conflicts.

Di dalam rating risiko kredit internal kami atas sovereign counterparties (negara-negara yang menjadi counterparties kami) mempertimbangkan faktor geopolitik dan mendorong minat risiko kami untuk menjalankan bisnis di negara-negara tersebut. Jika perlu, kami menyesuaikan limit di entitas kami di tingkat country dan menyesuaikan eksposurnya agar mencerminkan minat risiko dan dapat memitigasi risiko dengan semestinya.

Kami memasukkan skenario geopolitik (misalnya konflik di negara-negara di mana kami hadir dalam skala yang signifikan maupun negara-negara yang perkembangan politiknya dapat mengganggu kegiatan operasional kami) ke dalam stress test internal kami untuk menilai dampak potensialnya pada portofolio dan bisnis kami.

Berakhirnya Siklus Kredit

Meskipun bidang kredit sudah makin stabil di penghujung tahun 2016, sebagian karena masih berlanjutnya kesulitan moneter, akan timbul risiko siklus kredit memburuk lagi di tahun 2017 jika guncangan ekonomi dan/atau geopolitik masih berlanjut

Stress dapat timbul di segenap segmen kredit terutama karena besarnya refinancing eksternal yang jatuh tempo di emerging market di tahun 2017 dan 2018. Sentimen terhadap China daratan juga memburuk di tengah concern atas meningkatnya beban utangnya maupun kejadian politik di Amerika Serikat, Inggris, dan Uni Eropa yang berdampak negatif terhadap ekonomi. Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) dapat meningkat jika kualitas kredit para nasabah kami terpengaruh kondisi global yang kurang menggembirakan di sejumlah pasar. Jika harga minyak tetap rendah atau bahkan menurun, mak portofolio minyak dan gas bumi kami akan terus mengalami tekanan.

Tindakan mitigasi

Kami memonitor dengan ketat perkembangan ekonomi di pasar dan sektor yang utama dan mengambil tindakan atas portofolio jika perlu, termasuk memperketat monitoring, menyesuaikan minat risiko kami dan/atau mengurangi limit dan eksposur kredit.

Kami menjalankan stress test atas portofolio berdasarkan concern tertentu untuk mengidentifikasi loss sensitivity berdasarkan serangkaian skenario dan diambilnya tindakan oleh manajemen untuk mengelola minat risiko, jika perlu.

Review portofolio yang inti kami lakukan secara berkala untuk memastikan bahwa nasabah perorangan atau portofolio risiko dipahami dan level fasilitas yang diberikan serta memastikan sudah tepatnya kemampuan kami menangani penurunan ekonomi yang kami alami.

Our internal credit risk ratings of sovereign counterparties take geopolitical factors into account and drive our appetite for conducting business in those countries. Where necessary, we adjust our country limits and exposures to reflect our risk appetite and mitigate risks as appropriate.

We incorporate geopolitical scenarios, such as conflicts in countries where we have a significant presence or political developments that could disrupt our operations, into our internal stress tests to assess their potential effect on our portfolios and businesses.

Turning of the credit cycle

Although the credit environment has stabilised in the latter part of the year, due in part to further monetary loosening, there is a risk that the credit cycle could turn sharply in 2017 if economic and/or geopolitical shocks unfold.

Stress could appear across a wide array of credit segments, particularly given the substantial amounts of external refinancing due in emerging markets in 2017 and 2018. Sentiment towards mainland China could also deteriorate amid concerns over its increasing debt burden, or political events in the US, UK and EU could deliver negative economic outcomes. Impairment allowances could increase if the credit quality of our customers is affected by less favourable global economic conditions in some markets. Should oil prices remain low or fall, our oil and gas portfolios would come under further pressure.

Mitigating actions

We closely monitor economic developments in key markets and sectors, taking portfolio actions where necessary, including enhanced monitoring, amending our risk appetite and/or reducing limits and exposures.

We stress test portfolios of particular concern to identify sensitivity to loss under a range of scenarios, with management actions being taken to manage risk appetite where necessary.

Reviews of key portfolios are undertaken regularly to ensure that individual customer or portfolio risks are understood and that the level of facilities offered and our ability to manage these through any downturn are appropriate.

Cyber Threat dan Akses yang Tidak Berwenang ke Aplikasi Sistem

HSBC serta organisasi publik dan swasta lainnya terus menjadi target dari cyber attack (ancaman dalam bidang TI) yang semakin marak dan semakin canggih, sehingga dapat mengganggu layanan kami kepada nasabah.

Tindakan mitigasi

Kami banyak berinvestasi agar dapat terus memperkuat kemampuan kami dalam mencegah, mendeteksi dan menanggapi ancaman cyber attacks yang semakin meningkat dan semakin canggih. Secara khusus kami terus menyempurnakan kemampuan perlindungan kami terhadap malware yang semakin canggih, denial (penghadangan) attack terhadap layanan bank, dan pencegahan kebocoran data. Kami juga memperkuat pendeteksian pengamanan data kami dan proses respons kami atas insiden.

Cyber risk merupakan prioritas Dewan Manajemen dan secara berkala dilaporkan kepada Dewan untuk memastikan visibilitas, tata kelola yang tepat, dan diperolehnya dukungan dari manajemen eksekutif atas kelangsungan program cybersecurity kami.

Kami berpartisipasi dalam pertukaran data intelijen, baik dengan instansi penegakan hukum maupun industri perbankan, dalam rangka meningkatkan pemahaman dan kemampuan kami untuk merespon ancaman yang selalu berkembang bentuknya, yang dihadapi tidak hanya oleh kami tetapi juga bank-bank lain.

Perkembangan dari Badan Regulator dan Teknologi yang Berdampak Unfavourable atas Model Bisnis dan Profitabilitas

Lembaga-lembaga keuangan terus menghadapi ketentuan yang makin ketat dari badan regulator dan badan pengawas, terutama ketentuan di bidang manajemen permodalan dan manajemen likuiditas, etika bisnis, kejahatan finansial, struktur kegiatan operasional, penerapan model dan integritas pemberian layanan finansial. Rancangan lanskap kompetitif yang diterapkan Group mungkin secara signifikan diubah oleh perubahan yang akan datang dari badan regulator dan intervensi pemerintah yang dapat mulai diberlakukan dengan ketentuan yang berbeda dan kemungkinan besar bertentangan ketentuannya, dan mungkin pula diberlakukan dengan timetable yang berbeda oleh ketentuan badan regulator yang berbeda. Perubahan badan regulator dapat memengaruhi aktivitas Group secara keseluruhan atau terhadap sebagian atau keseluruhan anak perusahaannya yang utama.

Meskipun fintech (financial technology) semakin marak didukung dengan banyaknya peluang yang aktif kami gali, fintech tersebut tetap berisiko dapat mengganggu model bisnis tradisional lembaga

Cyber threat and unauthorised access to systems

HSBC and other public and private organisations continue to be the targets of increasing and more sophisticated cyber attacks that may disrupt customer services.

Mitigating actions

We continue to strengthen and significantly invest in our ability to prevent, detect and respond to the ever-increasing and sophisticated threat of cyber attacks. Specifically, we continue to enhance our capabilities to protect against increasingly sophisticated malware, denial of service attacks and data leakage prevention, as well as enhancing our security event detection and incident response processes.

Cyber risk is a priority area for the Board and is regularly reported at Board level to ensure appropriate visibility, governance and executive support for our ongoing cybersecurity programme.

We participate in intelligence sharing with both law enforcement and industry schemes to help improve our understanding of, and ability to respond to, the evolving threats faced by us and our peers within our industry.

Regulatory and technological developments with adverse impact on business model and profitability

Financial service providers continue to face stringent regulatory and supervisory requirements, particularly in the areas of capital and liquidity management, conduct of business, financial crime, operational structures, the use of models and the integrity of financial services delivery. The competitive landscape in which the Group operates may be significantly altered by future regulatory changes and government intervention, which could be introduced with different, potentially conflicting requirements and to differing timetables by different regulatory regimes. Regulatory changes may affect the activities of the Group as a whole, or of some or all of its principal subsidiaries.

While the rise of financial technology ('fintech') presents a number of opportunities that we are actively engaging in, there is also a risk that it could disrupt financial institutions' traditional

keuangan.

Tindakan mitigasi

Kami berkoordinasi dengan erat dengan pemerintah dan badan regulator di negara-negara di mana kami beroperasi agar dapat dipastikan bahwa ketentuan yang baru dipertimbangkan dengan seksama oleh badan otoritas dan regulator sektor keuangan, dan dipastikan pula bahwa ketentuan tersebut dapat diterapkan secara efektif.

Kami telah memperkuat tata kelola dan resourcing dalam hal manajemen perubahan atas ketentuan badan regulator. Program regulator yang signifikan, seperti penerapan International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9), diawasi oleh Group Change Committee.

Kami aktif menggali peluang dalam bidang fintech dan telah menerapkan HSBC Digital Solutions, kami membentuk tim spesialis untuk merancang, menyusun dan menerapkan layanan digital. Kami juga sudah membentuk dewan penasihat teknologi untuk membantu memastikan bahwa kami segera mengetahui dan mengikuti sepenuhnya perkembangan industri perbankan.

Fokus Badan Regulator pada Etika Bisnis dan Kejahatan Finansial

Lembaga-lembaga keuangan tetap diawasi dengan ketat dalam hal etika bisnis, terutama sehubungan dengan tingkat pengembalian (returns) yang wajar bagi nasabah dan kegiatan operasional yang transparan dan tertib di pasar keuangan, serta dari segi kejahatan finansial. Badan regulator, instansi penegak hukum, media dan khalayak umum, semuanya makin berharap banyak dari perilaku dan etika bisnis lembaga keuangan, serta segala kelemahan maupun tidak diterapkannya kontrol yang memadai untuk memitigasi risiko tersebut yang dapat mengakibatkan bank dikenakan sanksi atau denda oleh badan regulator. Hal ini dapat berujung pada meningkatnya litigasi tindak pidana yang muncul karena atau berkaitan dengan issue yang merupakan perihal yang diinvestigasi atau dikenakan sanksi atau denda oleh badan regulator.

Tindakan mitigasi

Kami telah membentuk fungsi baru, divisi Financial Crime Risk (divisi risiko kejahatan finansial) yang mengkoordinasikan segala bidang manajemen risiko kejahatan finansial di HSBC.

Kami juga terus meningkatkan manajemen etika bisnis kami dalam perihal yang meliputi perlakuan kami terhadap Potentially Vulnerable Customers, market surveillance, pelatihan bagi karyawan, dan manajemen kinerja.

business model.

Mitigating actions

We are engaged closely with governments and regulators in the countries in which we operate to help ensure that new requirements are considered properly by regulatory authorities and the financial sector and can be implemented effectively.

We have strengthened governance and resourcing around regulatory change management. Significant regulatory programmes, such as the implementation of International Financial Reporting Standard 9, are overseen by the Group Change Committee

We are actively pursuing opportunities in the fintech space, and have established HSBC Digital Solutions, a specialist team to design, build and run digital services. We have also established a technology advisory board to help ensure we are fully aware of, and respond to, industry developments as they arise.

Regulatory focus on conduct of business and financial crime

Financial institutions remain under considerable scrutiny regarding conduct of business, particularly in relation to fair outcomes for customers and orderly and transparent operations in financial markets, as well as financial crime. Regulators, prosecutors, the media and the public all have heightened expectations as to the behaviour and conduct of financial institutions, and any shortcomings or failure to demonstrate adequate controls are in place to mitigate such risks could result in regulatory sanctions or fines. This could also lead to an increase in civil litigation arising from or relating to issues which are subject to regulatory investigation, sanction or fine.

Mitigating actions

We have created a new function, Financial Crime Risk, which brings together all areas of financial crime risk management at HSBC.

We have also continued to enhance our management of conduct in areas including the treatment of potentially vulnerable customers, market surveillance, employee training and performance management.

US Deferred Prosecution Agreement (DPA) serta Perjanjian dan Consent Order Terkait

Terhadap HSBC diberlakukan Deferred Prosecution Agreement ('US DPA') selama lima tahun oleh US DoJ dan diberlakukan pula perjanjian-perjanjian terkait dan Consent Order dengan FRB, OCC, dan FCA. Berdasarkan perjanjian yang dilangsungkan dengan DoJ dan FCA di tahun 2012, telah ditunjuk monitor kepatuhan independen ('Tim Monitor') di bulan Juli 2013 untuk kurun waktu lima tahun yang direncanakan tersebut untuk melakukan penilaian atas efektivitas program Group dalam hal Anti Money Laundering dan kepatuhan pada Sanction.

Rancangan dan penerapan rencana remediasi AML dan Sanction untuk menindaklanjuti hasil temuan US DPA dan Tim Monitor tersebut bersifat rumit dan memerlukan investasi dalam jumlah sangat besar untuk sumber daya manusia, aplikasi sistem, dan infrastruktur lainnya. Kerumitan ini menimbulkan risiko pelaksanaan yang signifikan yang dapat memengaruhi kemampuan kami dalam mengidentifikasi secara efektif dan mengelola risiko kejahatan finansial dan menangani tindakan perbaikan yang tepat pada waktunya atas kelemahan kepatuhan AML dan Sanction. Hal ini pada gilirannya berdampak pada kemampuan kami memenuhi Tim Monitor atau dalam mematuhi ketentuan-ketentuan US DPA dan perjanjian terkaitnya serta Consent Orders, dan mengharuskan kami mengambil tindakan perbaikan lebih lanjut. Risiko-risiko ini akan makin serius jika laporan Tim Monitor diumumkan ke publik.

Di bulan Februari 2017, Tim Monitor menyampaikan laporan review tindak lanjut tahunannya yang ketiga sebagaimana diminta US DPA. Di dalam laporannya, Tim Monitor menyimpulkan bahwa di tahun 2016 terus mencapai kemajuan dalam memperketat kontrol kepatuhan terhadap kejahatan finansial, termasuk peningkatan atas kebijakan dan prosedur AML global kami. Meskipun demikian, Tim Monitor juga menyampaikan concern-nya yang serius mengenai kecepatan dicapainya progress tersebut. Contohnya kemungkinan terjadinya kejahatan finansial yang akan dikaji lebih lanjut oleh DoJ dan HSBC. Tim Monitor juga akan mengkaji lebih lanjut kelemahan yang masih ditemui dalam aplikasi sistem dan kontrol dan membuat mereka mempertanyakan apakah HSBC mematuhi segala kewajibannya berdasarkan US DPA. Tim Monitor juga menemukan bahwa tantangan besar yang masih dihadapi HSBC dalam memenuhi tujuannya mengembangkan program kepatuhan AML dan Sanction dengan program yang cukup efektif dan berkelanjutan. Tim Monitor juga tidak mensertifikasi implementasi dan kepatuhan HSBC atas tindakan perbaikan HSBC sebagaimana dicantumkan di dalam US DPA.

Konsekuensi potensial dilanggarnya US DPA dapat berupa dikenakannya penerapan Syarat dan Ketentuan tambahan terhadap HSBC, perpanjangan

US deferred prosecution agreement and related agreements and consent orders

HSBC is subject to a five-year deferred prosecution agreement ('US DPA') with the US DoJ and related agreements and consent orders with the FRB, the OCC and the FCA. Under the agreements entered into with the DoJ and the FCA in 2012, an independent compliance monitor (the 'Monitor') was appointed in July 2013 for an expected five-year period to produce annual assessments of the effectiveness of the Group's anti-money laundering ('AML') and sanctions compliance programme.

The design and execution of the AML and sanctions remediation plans to address the findings of the US DPA and the Monitor are complex and require major investments in people, systems and other infrastructure. This complexity creates significant execution risk that could affect our ability to effectively identify and manage financial crime risk and remedy AML and sanctions compliance deficiencies in a timely manner. This, in turn, could impact our ability to satisfy the Monitor or comply with the terms of the US DPA and related agreements and consent orders, and may require us to take additional remedial measures in the future. These risks could be further heightened if the Monitor's reports were to become public.

In February 2017, the Monitor delivered his third annual follow-up review report as required by the US DPA. In his report, which is discussed on page 82, the Monitor concluded that, in 2016, HSBC continued to make progress in enhancing its financial crime compliance controls, including improvements to our global AML policies and procedures. However, the Monitor also expressed significant concerns about the pace of that progress, instances of potential financial crime that the DoJ and HSBC are reviewing further and on-going systems and control deficiencies that in his view raised questions as to whether HSBC is adhering to all its obligations under the US DPA. The Monitor also found that there remain substantial challenges for HSBC to meet its goal of developing a reasonably effective and sustainable AML and sanctions compliance programme. In addition, the Monitor did not certify as to HSBC's implementation of and adherence to remedial measures specified in the US DPA.

Potential consequences of breaching the US DPA could include the imposition of additional terms and conditions on HSBC, an extension of the agreement, including its monitorship, or the

masa berlaku perjanjian, termasuk masa berlaku monitoring atas HSBC, maupun tuntutan tindak pidana atas HSBC yang pada gilirannya berkaitan dengan denda dan konsekuensi lebih lanjut.

Lebih jauh lagi, HSBC Bank USA, yang menjadi corersponden bank utama Dollar Amerika bagi Group, menghadapi risiko yang meningkat dalam hal kejahatan finansial yang timbul sehubungan dengan kegiatan usaha yang dijalankan atas nama nasabah serta afiliasi HSBC non-Amerika Serikat. Jika HSBC Bank USA tidak menjalankan uji tuntas (due diligence) yang semestinya atas para nasabah termasuk perusahaan afiliasi HSBC yang berhubungan dengannya, atau juga proses pembayaran dalam dolar Amerika yang tidak semestinya atas nama afiliasi HSBC yang non-Amerika Serikat, maka HSBC Bank USA melanggar peraturan perundang-undangan AML dan Sanctions Amerika Serikat, sehingga harus dikenakan tindakan penegakan hukum maupun tindakan dari badan regulator OFAC maupun badan berwenang Amerika lainnya. HSBC Bank USA juga dapat dikenakan denda atau penalti dalam jumlah signifikan. Pelanggaran atas peraturan perundang-undangan Amerika Serikat tersebut juga merupakan pelanggaran US DPA.

Berdasarkan ketentuan-ketentuan US DPA, dengan pemberitahuan dan peluang untuk didengar, DoJ atas kebijaksanaannya semata menetapkan apakah HSBC telah melanggar US DPA.

Tindakan mitigasi

Kami terus mencapai kemajuan selama tahun 2016 dengan menerapkan program kepatuhan AML dan Sanction yang efektif dan berkelanjutan, termasuk dengan membentuk fungsi Risiko Kejahatan Finansial yang baru dan melakukan perbaikan dalam hal teknologi dan aplikasi sistem untuk mengelola risiko kejahatan finansial.

Kami berupaya menerapkan rekomendasi yang disepakati yang diajukan dalam review terdahulu Tim Monitor, dan untuk menerapkan rekomendasi yang disepakati atas review di tahun 2016.

Penyebab dari Faktor Internal

Ketahanan dan infrastruktur sistem TI

HSBC senantiasa berinvestasi pada sistem IT yang handal dan terpercaya guna membantu meyakinkan bahwa gangguan pada layanan kepada nasabah yang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi dan peraturan tidak terjadi.

Tindakan mitigasi

Kami adalah bagian dari program investasi jangka panjang yang mengubah bagaimana teknologi dikembangkan, dijalankan dan dipelihara, dengan

criminal prosecution of HSBC that could, in turn, entail further financial penalties and collateral consequences.

Moreover, HSBC Bank USA, as the primary US dollar correspondent bank for the Group, is subject to heightened financial crime risk arising from business conducted on behalf of clients as well as its non-US HSBC affiliates. If HSBC Bank USA fails to conduct adequate due diligence on clients, including its affiliates, or otherwise inappropriately processes US dollar payments on behalf of non-US HSBC affiliates, it could be in breach of applicable US AML and sanctions laws and regulations, become subject to legal or regulatory enforcement actions by OFAC or other US agencies and be required to pay substantial fines or penalties. In addition, any such breaches of US legislation could constitute a breach of the US DPA.

Under the terms of the US DPA, upon notice and an opportunity to be heard, the DoJ has sole discretion to determine whether HSBC has breached the US DPA.

Mitigating actions

We continued to make progress during 2016 toward putting in place an effective and sustainable AML and sanctions compliance programme, including through the creation of a new Financial Crime Risk function and improvements in technology and systems to manage financial crime risk.

We are working to implement the agreed recommendations flowing from the Monitor's previous reviews, and to implement the agreed recommendations from the 2016 review.

Internally driven

IT systems infrastructure and resilience

HSBC continues to invest in the reliability and resilience of our IT Systems, to help ensure that disruption to customer services resulting in reputational and regulatory damage does not occur.

Mitigating actions

We are part-way through a multi-year investment programme that is transforming how technology is developed, delivered and maintained, with a

fokus khusus pada penyediaan layanan berkualitas tinggi, stabil dan aman. Sebagai bagian dari ini, kami menyederhanakan penyediaan layanan kami dan mengganti infrastruktur dan aplikasi TI yang lebih tua. Investasi ini dirancang untuk meningkatkan ketahanan sistem TI.

Selama tahun 2016, kami terus meningkatkan Sistem TI kami, memperbaiki gangguan perubahan bebas, dan mengurangi secara material jumlah insiden yang berkaitan dengan layanan bisnis penting kami. Peningkatan ini menyebabkan peningkatan kualitas dalam ketersediaan layanan sepanjang tahun dan membantu mengurangi dampak bagi nasabah dan kolega kami sebesar 45% (bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2015).

Dampak perubahan organisasi dan tuntutan regulasi terhadap karyawan

Beban kerja kumulatif yang timbul dari program reformasi peraturan dan remediasi kami, bersamaan dengan yang terkait dengan penyampaian strategi kami, terus menempatkan tuntutan yang semakin kompleks dan bertentangan pada angkatan kerja yang beroperasi di pasar kerja di mana keahlian di pasar utama seringkali kekurangan pasokan dan selalu berubah. Skala perubahan organisasi, termasuk pendirian bank di sekitar di Inggris, telah meningkatkan tekanan pada karyawan dan mengharuskan kami untuk memastikan bahwa keterampilan dan pengalaman utama dipertahankan. Selanjutnya, hasil referendum Inggris mengenai keanggotaan UE telah menyebabkan beberapa ketidakpastian mengenai pergerakan buruh.

Tindakan mitigasi

Kami telah meningkatkan program kesejahteraan kami untuk mendukung karyawan kami, terutama yang terpengaruh oleh agenda perubahan Grup yang cukup besar.

Risiko yang terkait dengan perubahan organisasi harus diawasi secara teliti oleh manajemen. Berbagai tindakan sedang dikembangkan untuk mengatasi risiko yang terkait dengan inisiatif perubahan utama Grup, termasuk rekrutmen dan dukungan relokasi yang ekstensif kepada karyawan yang bekerja di bank di sekitar di Inggris.

Kami terus meningkatkan tingkat spesialisasi sumber daya di area yang penting dan untuk terlibat dengan regulator kami saat mereka menyelesaikan peraturan baru. Kami menggunakan beragam saluran talent-sourcing, perencanaan suksesi untuk peran manajemen kunci, dan meningkatkan peluang promosi secara internal, dengan perhatian khusus di pasar kami yang lebih menantang.

particular focus on providing high-quality, stable and secure services. As part of this, we are simplifying our service provision and replacing older IT infrastructure and applications. These investments are designed to improve IT systems resilience.

During 2016, we continued to upgrade our IT Systems, improve disruption free change, and materially reduce the number of incidents relating to our critical business services. These enhancements led to a material improvement in service availability during the year and helped reduce impact to our customers and colleagues by 45% (when compared with the same period in 2015).

Impact of organisational change and regulatory demands on employees

The cumulative workload arising from our regulatory reform and remediation programmes, together with those related to the delivery of our strategy, continues to place increasingly complex and conflicting demands on a workforce that operates in an employment market where expertise in key markets is often in short supply and mobile. The scale of organisational change, including the establishment of the ring-fenced bank in the UK, has increased pressure on employees and requires us to ensure that key skills and experience are retained. Furthermore, the outcome of the UK referendum on EU membership has led to some uncertainties regarding movement of labour.

Mitigating actions

We have enhanced our wellbeing programme to support our employees, particularly those affected by the Group's considerable change agenda.

Risks related to organisational change are subject to close management oversight. A range of actions are being developed to address the risks associated with the Group's major change initiatives, including recruitment and extensive relocation support to existing employees in the UK ring-fenced bank.

We continue to increase the level of specialist resource in key areas, and to engage with our regulators as they finalise new regulations. We use a broad array of talent-sourcing channels, succession planning for key management roles, and heightened promotion of opportunities internally, with particular attention in our more challenging markets.

Risiko Eksekusi

Risiko Eksekusi tetap meningkat selama tahun 2016 seiring dengan pelaksanaan tindakan strategik yang masih berlangsung yang diumumkan di Investor Update bulan Juni 2015. Pelaksanaan tindakan strategik ini beserta agenda regulatory reform dan komitmen kami berdasarkan Deferred Prosecution Agreement ('US DPA') mengharuskan manajemen proyek yang signifikan yang membutuhkan banyak sumber daya dan ketat waktunya. Risiko yang terjadi dari volume, skala dan tingkat kerumitan proyek yang masih berlangsung untuk memenuhi permintaan-permintaan ini mencakup sanksi oleh badan regulator, rusaknya reputasi atau kerugian finansial.

Tindakan mitigasi

Kami telah menyempurnakan penetapan prioritas dan proses tata kelola untuk proyek yang signifikan. Group Change Committee ('GCC') yang diketuai oleh Group Chief Operating Officer, melakukan pengawasan terhadap program-program yang paling signifikan dan memberikan update berkala pada Rapat Manajemen Risiko GMB.

GCC memonitor konsentrasi hasil kerja agar dapat dipastikan dipahami dan ditanganinya hambatan sumber daya yang kemungkinan besar dihadapi di jangka menengah

Manajemen Risiko Pihak Ketiga

Kami menunjuk pihak-pihak ketiga untuk menyediakan serangkaian barang dan jasa, sama seperti yang dilakukan oleh lembaga-lembaga keuangan lainnya. Badan regulator dunia telah memperketat pengawasan mereka atas pengaturan penunjukan pihak ketiga seperti ini dan mensyaratkan entitas-entitas di bawah Group mampu menerapkan kontrol yang memadai atas penyeleksian, tata kelola, dan pengawasan atas pihak-pihak ketiga tersebut, termasuk atas pihak-pihak terafiliasi. Kelemahan dalam risiko manajemen pihak ketiga dapat mempengaruhi kemampuan kami dalam memenuhi ekspektasi strategik, ekspektasi badan regulator maupun nasabah. Hal ini pada gilirannya dapat menyebabkan serangkaian konsekuensi termasuk sanksi dari badan regulator atau rusaknya nama baik.

Tindakan mitigasi

Kami sedang menjalankan program strategik jangka panjang untuk menyempurnakan kapabilitas manajemen risiko pihak ketiga kami. Hal ini dirancang untuk memungkinkan penilaian risiko yang konsisten atas layanan pihak ketiga terhadap kriteria utama, beserta monitoring kontrol yang terkait, testing and assurance sepanjang siklus kerja pihak ketiga

Execution risk

Execution risk remained heightened during 2016 as we continued to work towards delivering the strategic actions announced at the Investor Update in June 2015. These, along with the regulatory reform agenda and our commitments under the US DPA, require the management of significant projects that are resource intensive and time sensitive. Risks arising from the volume, magnitude and complexity of the projects underway to meet these demands may include regulatory censure, reputational damage or financial losses.

Mitigating actions

We have strengthened our prioritisation and governance processes for significant projects. The Group Change Committee ('GCC'), chaired by the Group Chief Operating Officer, oversees the most significant programmes and provides regular updates to the Risk Management Meeting of the GMB.

The GCC monitors the concentration of deliverables to ensure that potential resource constraints over the medium term are understood and addressed.

Third-party risk management

We utilise third parties for the provision of a range of goods and services, in common with other financial services providers. Global regulators have increased their scrutiny of these arrangements and expect firms to be able to demonstrate adequate control over the selection, governance and oversight of their third parties, including affiliates. Any deficiency in our management of third-party risk could affect our ability to meet strategic, regulatory or client expectations. This may, in turn, lead to a range of consequences, including regulatory censure or reputational damage or financial losses.

Mitigating actions

We are part-way through a multi-year strategic programme to enhance our third-party risk management capability. This is designed to enable the consistent risk assessment of any third-party service against key criteria, along with associated control monitoring, testing and assurance throughout the third-party life cycle.

Kebijakan Group yang baru dan kerangka kerja pendukungnya diterbitkan di bulan Desember 2016. Model dan teknologi pendukung untuk penerapan kebijakan akan disusun dan mulai diterapkan di semester kedua tahun 2017.

Ekspektasi Manajemen Atas Model Risiko yang Disempurnakan

Kami menerapkan model untuk serangkaian tujuan dalam mengelola bisnis kami termasuk perhitungan modal sesuai ketentuan badan regulator, stress testing, persetujuan atas pemberian kredit, manajemen penanganan kejahatan finansial, dan pelaporan keuangan. Ketentuan badan regulator atas model tersebut cepat berkembang dan kerap kali pesat perubahannya. Skala dan ruang lingkup pengembangan model manajemen risiko yang dipersyaratkan badan regulator menunjukkan tantangan pengambilan tindakan yang signifikan, terutama jika luasnya dan ruang lingkungannya tidak mencapai apa yang telah ditetapkan Group.

Pemeriksaan ketat dan pengawasan oleh badan regulator atas adanya concern atas penerapan model manajemen risiko oleh bank cukup banyak, terutama atas model yang berlaku internal dan asumsi yang diterapkan bank dalam perhitungan modal sesuai ketentuan badan regulator. Jika model permodalan inti tidak disetujui badan regulator dalam kurun waktunya, maka kami dapat diminta untuk menambah modal.

Tindakan mitigasi

Kami telah menyempurnakan kerangka tata kelola model risiko kami dengan membentuk komite-komite pengawasan tingkat global atas manajemen risiko dan menerapkan kebijakan dan standar sesuai dengan ketentuan dari badan regulator utama

Kami telah menyempurnakan tata kelola kami atas pengembangan, penggunaan, dan validasi model manajemen risiko termasuk pembentukan fungsi analisis global yang terpusat dengan tenaga-tenaga ahlinya

Kami telah menempatkan tenaga ahli di sub-fungsi Independent Model Review dan memberdayakan tim agar dapat dipastikan diberikannya challenge dan feedback yang sesuai atas model manajemen risiko sebelum dan saat diterapkannya model tersebut.

Manajemen Data

Group saat ini menerapkan banyak aplikasi sistem untuk mendukung proses dan kegiatan operasional Bisnis. Banyaknya sumber data termasuk sumber data nasabah, menyebabkan dibutuhkan rekonsiliasi untuk mengurangi risiko kesalahan.

Tata kelola data yang mantap dan peningkatan kualitas data dipersyaratkan untuk memenuhi kewajiban kami kepada badan regulator

A new Group policy and supporting framework was published in December 2016. The supporting delivery model and technology will be developed and will start to deploy in the second half of 2017.

Enhanced model risk management expectations

We use models for a range of purposes in managing our business, including regulatory capital calculations, stress testing, credit approvals, financial crime and fraud risk management, and financial reporting. Regulatory requirements for models are rapidly increasing and often fast-moving. The scale and scope of model development expected by regulators pose significant execution challenges, especially where the breadth and scope are beyond what has previously been expected of the Group.

Regulatory scrutiny and supervisory concerns over banks' use of models is considerable, particularly the internal models and assumptions used by banks in the calculation of regulatory capital. If regulatory approval for key capital models is not achieved in a timely manner, we could be required to hold additional capital.

Mitigating actions

We have strengthened our model risk governance framework by establishing additional global model oversight committees and implementing policies and standards in accordance with key regulatory requirements.

We have strengthened our governance over the development, usage and validation of models including the creation of centralised global analytical functions with necessary subject matter expertise.

We have hired additional subject matter experts within our Independent Model Review sub-function and empowered the team to ensure appropriate challenge and feedback are given to models prior to and as part of their ongoing use.

Data management

The Group currently uses a large number of systems and applications to support business processes and operations. Multiple data sources, including customer data sources, introduce the need for reconciliation to reduce the risk of error.

Strong data governance and enhanced data quality are required to meet our regulatory obligations relating to risk data aggregation and

sehubungan dengan aggregate risiko data dan risiko pelaporan sebagaimana ditetapkan dalam Basel Committee dan kewajiban kami berdasarkan Deferred Prosecution Agreement ('US DPA'), serta untuk memberikan layanan kepada para nasabah dengan lebih efektif dan meningkatkan penawaran produk kami.

Tindakan mitigasi

Chief Information Officer terus mendorong upaya-upaya Group untuk menyempurnakan tata kelola data, kualitas data, dan rancangan arsitektur data. Layanan ini didukung program-program dan inisiatif utama, seperti program Global Standards.

Kami banyak mengurangi aplikasi sistem untuk proses bisnis utama yang menyederhanakan jumlah sumber data di seluruh Group, terutama data yang digunakan dalam proses screening nasabah dan screening transaksi.

Kami terus mencapai kemajuan dalam proyek dan inisiatif utama penerapan strategi data kami dan terus berupaya memenuhi kewajiban data kami berdasarkan Basel Committee.

Hal-hal yang Memerlukan Perhatian Khusus

Selama tahun 2016 kami mempertimbangkan banyak bidang tertentu karena dampak yang mungkin terjadi terhadap Group. Meskipun demikian, bidang-bidang ini diidentifikasi merupakan bagian dari Top Risks dan Emerging Risks kami, sebagaimana tindakan-tindakan yang dilakukan sepanjang tahun yang dirinci di bawah ini.

Proses Keluarnya Inggris dari Uni Eropa

Kurun waktu berlangsungnya ketidakpastian dan volatilitas pasar setelah Inggris memutuskan untuk keluar dari Uni Eropa kemungkinan masih berlanjut hingga ada kejelasan mengenai hubungan Inggris selanjutnya dengan Uni Eropa dan negara-negara lainnya di dunia. Mengingat kerangka waktu dan negosiasi yang rumit yang terlibat, dan dengan mengasumsikan Article 50 diberlakukan mulai akhir Maret 2017, untuk sementara waktu belum pasti apakah perihal ini sudah akan lebih jelas. HSBC berkoordinasi dengan nasabah karena nasabah menerapkan bidang yang baru ini dan rencana yang akan disusun kemudian.

Untuk memenuhi kebutuhan nasabah kami setelah Inggris keluar dari Uni Eropa, kemungkinan besar kami perlu menyesuaikan model perbankan antar-negara. Namun demikian, Article 50 belum diberlakukan dan negosiasi resmi belum dimulai. Masih terlalu dini untuk memutuskan dengan tepat apa yang diperlukan atau apa yang mungkin berdampak pada HSBC. Meskipun timbul ketidakpastian ini, anak-anak perusahaan HSBC di Perancis, Jerman, Malta, dan Polandia, dapat

risk reporting as set out by the Basel Committee and our obligations under the US DPA, as well as to service our customers more effectively and improve our product offering.

Mitigating actions

The Chief Information Officer continues to drive the Group's efforts to enhance data governance, quality and architecture. These services underpin key programmes and initiatives, such as our Global Standards programme.

We are significantly reducing the number of systems and applications that support key business processes, which will streamline the number of data sources across the Group, particularly data used in our customer and transaction screening processes.

We continue to make progress on key initiatives and projects to implement our data strategy and work towards meeting our Basel Committee data obligations.

Areas of special interest

During 2016, we considered a number of particular areas because of the effect they may have on the Group. While these areas have been identified as part of our top and emerging risks, further details of the actions taken during the year are provided below.

Process of UK withdrawal from the European Union

The period of uncertainty and market volatility that followed the UK's decision to leave the EU is likely to continue until the UK's future relationship with the EU and the rest of the world is clearer. Given the time-frame and the complex negotiations involved, and assuming Article 50 is invoked by the end of March 2017, a clearer picture is not expected to emerge for some time. HSBC is working with clients as they adapt to this new environment and plan for what might follow.

Meeting our customers' needs following the UK's departure from the EU will likely require adjustments to our cross-border banking model. However, with Article 50 not yet invoked and formal negotiations not yet initiated, it is too early to determine precisely what will be required or what the likely effects on HSBC might be. Despite this uncertainty, use of HSBC's existing subsidiaries in France, Germany, Malta and Poland should help us more quickly and

membantu kami agar lebih cepat mengadopsi dengan sempurna model perbankan kami sesuai rancangan lanskap perbankan yang baru ini. Perubahan tersebut di antaranya dapat meningkatkan biaya operasional kami karena harus merelokasi karyawan kami yang berasal dari luar Inggris berikut kegiatan usahanya ke yurisdiksi lain.

Selama masih berlangsung ketidakpastian ini, prioritas kami adalah tetap memberikan dukungan kepada para nasabah, mengambil tindakan yang tepat untuk memitigasi risiko dan menjaga stabilitas, dan menerapkan strategi kami. Kami aktif memonitor portofolio kami untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang menghadapi tekanan, terhadap sektor-sektor yang rentan harus dilakukan review manajemen untuk menetapkan perlu tidaknya penyesuaian atas kebijakan atau minat risiko kami. Berhubung prioritas negosiasi Inggris dan kemungkinan dicapainya hasil negosiasi yang lebih jelas, kami senantiasa memonitor perkembangan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memenuhi prioritas-prioritas ini.

Harga Minyak dan Gas Bumi

Harga minyak membaik sepanjang tahun 2016 dan awal 2017, terutama setelah OPEC sepakat untuk mengurangi pasokan. Membaiknya harga minyak menyebabkan kerugian penurunan nilai pinjaman baru selama semester kedua tahun 2016.

Tinjauan harga minyak dan gas bumi untuk jangka menengah dan jangka panjang masih belum pasti karena perubahan teknologi berdampak pada sisi pasokan dengan penerapan metode perolehan yang lebih murah dan berdampak pada sisi permintaan dari pengembangan sumber energi yang terbarukan. Per 31 Desember 2016 portofolio keseluruhan HSBC yang secara langsung terekspos pada sektor minyak dan gas bumi telah menarik eksposur risiko sebesar \$28 miliar (tahun 2015 sebesar \$29 miliar).

Portofolio tersebut mencakup distribusi kualitas kredit sebagai berikut: 'strong' dan 'good' sejumlah 53% (56% di tahun 2015), 'satisfactory' 28% (35% di tahun 2015), 'sub-standard' 15% (7% di tahun 2015) dan 'impaired' 4% (2% di tahun 2015) dimana sebagian besar eksposur berada di Amerika Utara, Asia, dan Eropa. Biaya penurunan nilai pinjaman tahun 2016 kurang lebih \$0,3 miliar. Pinjaman yang diberikan pada sektor ini tetap dimonitor secara ketat, minat risiko dan pemberian pinjaman baru banyak dikurangi.

Manajemen Risiko

Di dalam bagian ini dijelaskan kerangka manajemen risiko yang berlaku di segenap Group dan kebijakan serta praktik yang signifikan yang diterapkan HSBC dalam mengelola risikonya yang material.

seamlessly adapt our banking model to this new landscape. Such changes could, among other things, increase our operating costs and require us to relocate staff and businesses outside the UK to other jurisdictions.

Through this period of uncertainty, our priorities are to continue to support our clients, take appropriate actions to mitigate risks and maintain stability, and deliver on our strategy. We are actively monitoring our portfolio to identify areas of stress, with vulnerable sectors subject to management review to determine if any adjustment to our risk policy or appetite is required. As the UK's negotiating priorities and likelihood of achieving them become clearer, we will continue to monitor developments and take actions required to meet these priorities.

Oil and gas prices

Oil prices improved throughout 2016 and in early 2017, particularly after Opec agreed to cut supply levels. The improved oil prices resulted in a decline in new loan impairments in the second half of the year.

The medium- to long-term outlook remains uncertain as technological change impacts the supply side through cheaper methods of extraction and the demand side through the development of renewable energy sources. At 31 December 2016, HSBC's overall portfolio directly exposed to oil and gas sector had drawn risk exposure of \$28bn (2015: \$29bn).

The portfolio has the following credit quality distribution: 'strong' and 'good' 53% (2015: 56%), 'satisfactory' 28% (2015: 35%), 'sub-standard' 15% (2015: 7%) and 'impaired' 4% (2015: 2%), with the majority of the exposures located in North America, Asia and Europe. Loan impairment charges in 2016 were approximately \$0.3bn. The sector remains under enhanced monitoring with risk appetite and new lending significantly curtailed.

Risk management

This section describes the enterprise-wide risk management framework, and the significant policies and practices employed by HSBC in managing its material risks.

Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kami

Kami menerapkan kerangka manajemen risiko yang berlaku di segenap Group dan di seluruh jenis risiko. Hal ini didukung dengan budaya risiko kami dan diperkuat dengan Nilai-nilai HSBC dan program Global Standards kami.

Kerangka kerja ini mendorong monitoring yang berkelanjutan atas bidang risiko dan evaluasi yang terintegrasi atas risiko dan interaksinya. Kerangka ini juga memastikan diterapkannya pendekatan yang konsisten atas monitoring, pengelolaan dan mitigasi risiko yang kami terima dan timbul di dalam kegiatan kami.

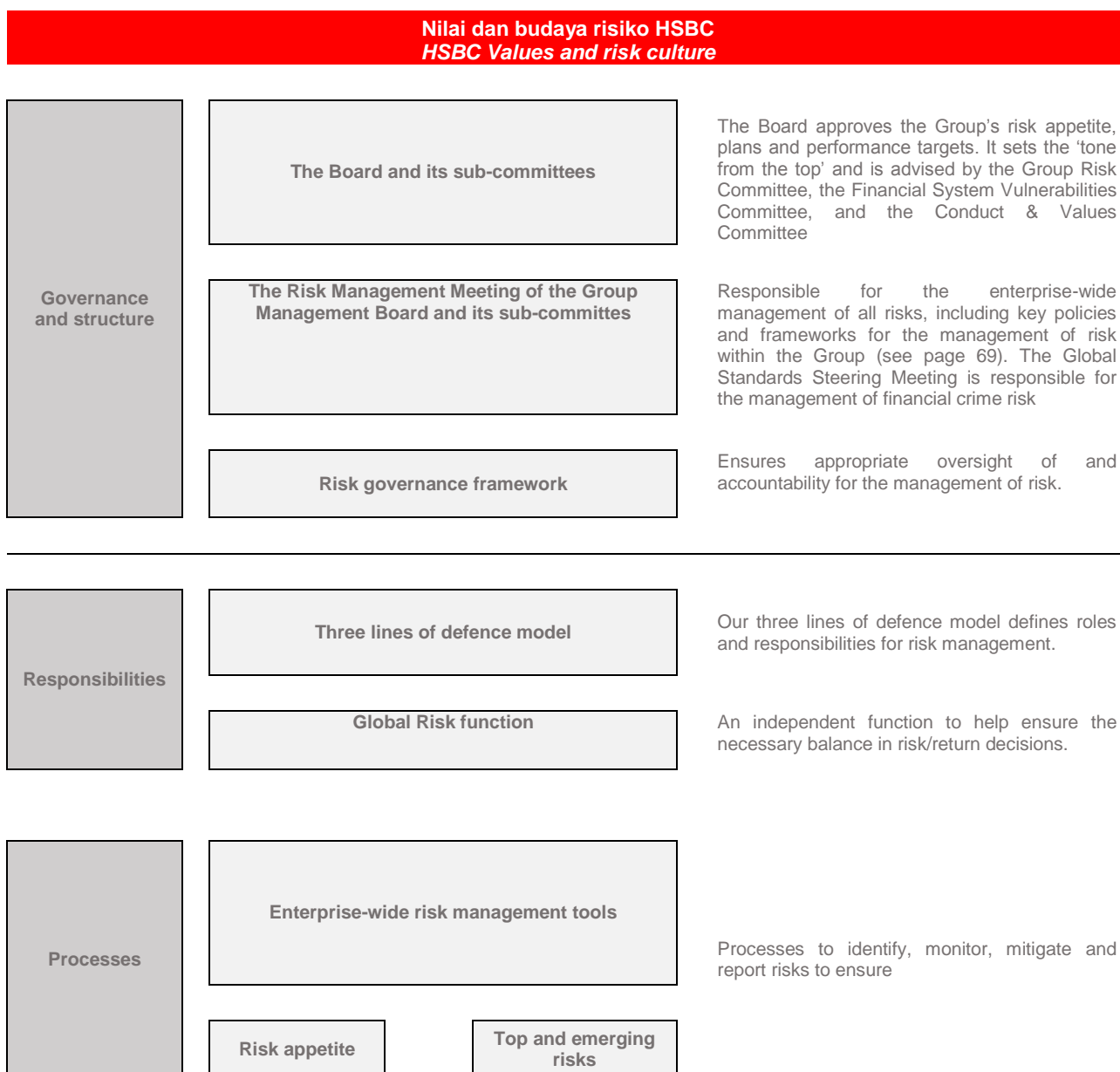
Di dalam diagram dan penjelasan berikut ini dirangkum aspek-aspek utama kerangka tersebut, termasuk tata kelola dan struktur, piranti manajemen risiko kami, budaya risiko kami, yang turut membantu menyelaraskan perilaku karyawan dengan minat risiko kami.

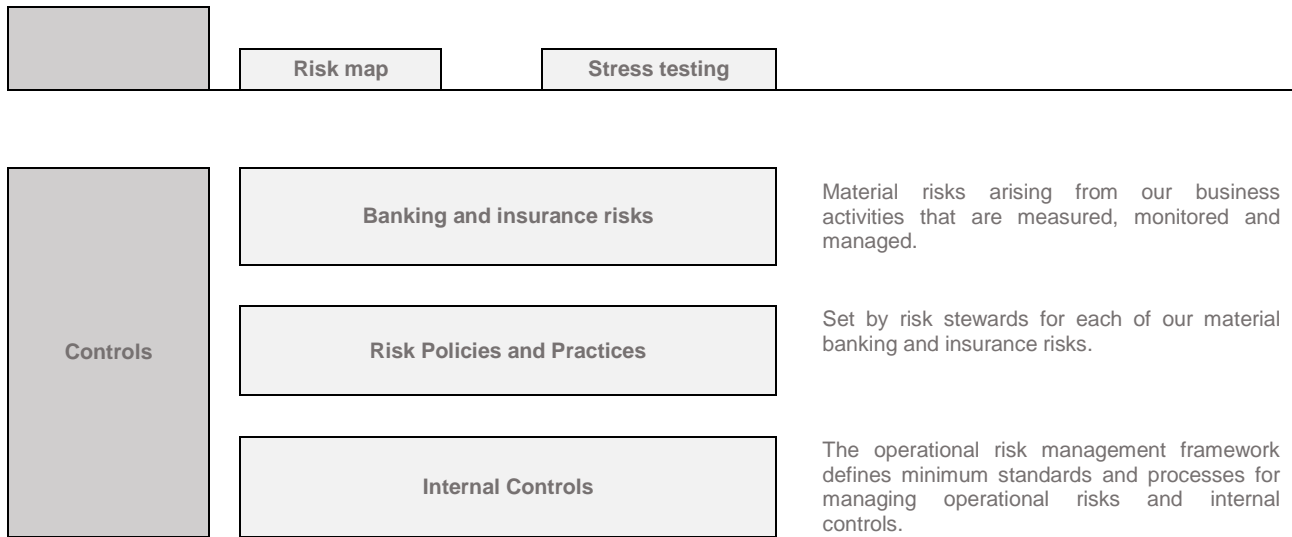
Our risk management framework

We use an enterprise-wide risk management framework across the organisation and across all risk types. It is underpinned by our risk culture and is reinforced by the HSBC Values and our Global Standards programme.

The framework fosters continuous monitoring of the risk environment, and an integrated evaluation of risks and their interactions. It also ensures a consistent approach to monitoring, managing and mitigating the risks we accept and incur in our activities.

The following diagram and descriptions summarise key aspects of the framework, including governance and structure, our risk management tools and our risk culture, which together help align employee behaviour with our risk appetite.





Sistem dan Piranti Manajemen Risiko

Budaya Risiko Kami

Budaya risiko mencakup norma, sikap dan perilaku yang berkaitan dengan kesadaran akan risiko, pengambilan risiko, dan manajemen risiko.

HSBC sudah lama mengetahui pentingnya budaya risiko yang kuat, menangani apa saja yang menjadi tanggung jawab utama manajemen eksekutif senior kami. Budaya risiko kami diperkuat dengan Nilai – Nilai HSBC dan program Global Standards kami. Hal ini merupakan piranti penyalarsan perilaku per karyawan dengan sikap kami dalam mengasumsikan dan mengelola risiko, yang membantu memastikan bahwa profil risiko kami masih sesuai dengan minat risiko kami.

Kami menerapkan komunikasi karyawan yang konsisten dan jelas atas risiko dalam rangka menyampaikan pesan strategik dan menetapkan tone dari senior manajemen. Kami juga menjalankan pelatihan wajib mengenai topik risiko dan kepatuhan untuk melengkapi keterampilan dan pemahaman dalam rangka memperkuat budaya risiko kami dan memantapkan sikap terhadap risiko dalam perilaku karyawan yang diharapkan, sebagaimana dijelaskan dalam kebijakan risiko kami.

Materi pelatihan wajib dikinikan secara berkala agar dapat menjelaskan aspek-aspek teknis, budaya dan etika atas berbagai risiko yang diasumsikan oleh Group dan cara penanganannya secara efektif. Kami mengoperasikan platform Compliance Hotline (whistleblowing), HSBC Confidential, yang menjadi sarana bagi karyawan untuk melaporkan perihal yang menjadi concern mereka, dan laporan tersebut dijaga kerahasiaannya. Kami juga memiliki alamat email eksternal khusus yang dapat diakses dari email untuk menampung concern mengenai akuntansi dan kontrol keuangan internal atau perihal audit (yakni: accountingdisclosures@hsbc.com). Group menerapkan kebijakan yang ketat yang

Systems and tools

Our Risk Culture

Risk culture refers to HSBC’s norms, attitudes and behaviours related to risk awareness, risk taking and risk management.

HSBC has long recognised the importance of a strong risk culture, the fostering of which is a key responsibility of senior executives. Our risk culture is reinforced by HSBC Values and our Global Standards programme. It is instrumental in aligning the behaviours of individuals with our attitude to assuming and managing risk, which helps to ensure that our risk profile remains in line with our risk appetite.

We use clear and consistent employee communication on risk to convey strategic messages and set the tone from senior management. We also deploy mandatory training on risk and compliance topics to embed skills and understanding in order to strengthen our risk culture and reinforce the attitude to risk in the behaviour expected of employees, as described in our risk policies.

Mandatory training materials are updated regularly, describing technical, cultural and ethical aspects of the various risks assumed by the Group and how they should be managed effectively. We operate a global whistleblowing platform, HSBC Confidential, allowing staff to report matters of concern confidentially. We also maintain an external email address for concerns about accounting and internal financial controls or auditing matters (accountingdisclosures@hsbc.com). The Group has a strict policy prohibiting retaliation against those who raise concerns by this route. All allegations of retaliation reported are escalated to

melarang tindakan balas dendam terhadap mereka yang mengajukan perihal concern melalui cara-cara ini. Semua dugaan adanya tindakan balas dendam yang dilaporkan akan dieskalasi ke manajemen senior.

Budaya risiko kami diperkuat dengan pendekatan kami atas remunerasi. Pemberian penghargaan (award) bagi setiap karyawan, termasuk manajemen eksekutif senior, didasarkan pada kepatuhan mereka terhadap Nilai Nilai HSBC dan pencapaian sasaran finansial dan sasaran non-finansial mereka, yang diselaraskan dengan minat risiko dan strategi global mereka.

Tata Kelola dan Struktur

Dewan Manajemen mengemban tanggung jawab akhir atas manajemen risiko yang efektif dan memberikan persetujuan mereka atas minat risiko HSBC. Disarankan perihal yang berkaitan dengan risiko dilaporkan oleh Group Risk Committee, Financial System Vulnerabilities Committees ('FSVC') dan Conduct and Values Committee ('CVC').

Pertanggungjawaban manajemen eksekutif atas monitoring, penilaian, dan risiko manajemen, ada di tangan Group Chief Risk Officer, yang didukung oleh Risk Management Meeting dari Group Management Board ('RMM').

Di semester kedua tahun 2016 kami membentuk fungsi Financial Crime Risk ('FCR') dan menunjuk Group Head of FCR, yang melapor pada Group Chief Executive dan memimpin Global Standards Steering Meeting. Fungsi FCR dikhususkan pada penerapan global standards yang paling efektif untuk memerangi kejahatan finansial.

Tanggung jawab harian manajemen risiko didelegasikan pada manajemen senior dengan tanggung jawab pribadi untuk mengambil keputusan. Para manajer ini didukung oleh fungsi global, sebagaimana dijelaskan dalam Three Lines of Defence berikut ini

Kami menerapkan struktur tata kelola risiko eksekutif agar dapat dipastikan pengawasan dan pertanggungjawaban risiko yang tepat, memfasilitasi pelaporan dan eskalasi ke RMM. Struktur tersebut dirangkum sebagai berikut:

senior management.

Our risk culture is also reinforced by our approach to remuneration. Individual awards, including those for senior executives, are based on compliance with HSBC Values and the achievement of financial and non-financial objectives, which are aligned to our risk appetite and global strategy.

Governance and structure

The Board has ultimate responsibility for the effective management of risk and approves HSBC's risk appetite. It is advised on risk-related matters by the Group Risk Committee ('GRC'), the Financial System Vulnerabilities Committee ('FSVC'), and the Conduct & Values Committee ('CVC')

Executive accountability for the monitoring, assessment and management of risk resides with the Group Chief Risk Officer. He is supported by the Risk Management Meeting of the Group Management Board ('RMM').

In the second half of 2016, we established a Financial Crime Risk ('FCR') function and appointed a Group Head of FCR, who reports to the Group Chief Executive and chairs the Global Standards Steering Meeting. The FCR function is dedicated to implementing the most effective global standards to combat financial crime

Day-to-day responsibility for risk management is delegated to senior managers with individual accountability for decision making. These managers are supported by global functions as described under 'Three lines of defence' below.

We use a defined executive risk governance structure to help ensure appropriate oversight and accountability of risk, which facilitates the reporting and escalation to the RMM. This structure is summarised below.

Struktur Tata Kelola untuk Manajemen Risiko
Governance structure for the management of risk

Otoritas Authority	Keanggotaan Membership	Tanggung jawab Responsibilities Include:
Risk Management Meeting of the Group Management Board	<ul style="list-style-type: none"> Group Chief Risk Officer Chief Legal Officer Group Chief Executive Group Finance Director All other Group Managing Directors 	<ul style="list-style-type: none"> Supporting the Group Chief Risk Officer in exercising Board delegated risk management authority Overseeing the implementation of risk appetite and the enterprisewide risk management framework Forward-looking assessment of the risk environment, analysing the possible risk impact and taking appropriate action Monitoring all categories of risk and determining appropriate mitigating action Promoting a supportive Group culture in relation to risk management and conduct
Global Risk Management Board	<ul style="list-style-type: none"> Group Chief Risk Officer Chief Risk Officers of HSBC's global businesses and regions Heads of Global Risk sub-functions 	<ul style="list-style-type: none"> Supporting the Group Chief Risk Officer in providing strategic direction for the Global Risk function, setting priorities and providing oversight Overseeing a consistent approach to accountability for, and mitigation of, risk across the Global Risk function
Global business/regional risk management meetings	<ul style="list-style-type: none"> Global Business/Regional Chief Risk Officer Global Business/Regional Chief Executive Global Business/Regional Chief Financial Officer Global Business/Regional Heads of global functions 	<ul style="list-style-type: none"> Supporting the Chief Risk Officer in exercising Board-delegated risk management authority Forward-looking assessment of the risk environment, analysing the possible risk impact and taking appropriate action Implementation of risk appetite and the enterprise-wide risk management framework Monitoring all categories of risk and determining appropriate mitigating actions Embedding a supportive culture in relation to risk management and controls

Tanggung Jawab Kami

Segenap karyawan bertanggung jawab mengidentifikasi dan menangani risiko dalam ruang lingkup tugas mereka sebagai bagian dari Three Lines of Defence Model

Three Lines of Defence

Kami menerapkan Three Lines of Defence Model berdasarkan kegiatan untuk menjelaskan pertanggungjawaban dan tanggung jawab manajemen atas manajemen risiko dan bidang kontrolnya. Hal ini mendorong timbulnya bidang kontrol yang ketat untuk mengelola risiko.

Model risiko tersebut mendukung pendekatan kami atas manajemen risiko dengan memperjelas tanggung jawab, mendorong kerja sama, dan memungkinkan koordinasi yang efisien atas risiko dan koordinasi kegiatan kontrol atas risiko. Three Lines of Defence yang dimaksud dirangkum sebagai berikut:

- First Line of Defence menjadi pemilik risiko dan bertanggung jawab mengidentifikasi, mendata, melaporkan, dan mengelola risiko tersebut, serta memastikan telah diterapkannya kontrol dan penilaian yang tepat untuk memitigasi risiko tersebut

Our responsibilities

All employees are responsible for identifying and managing risk within the scope of their role as part of the three lines of defence model.

Three lines of defence

We use an activity-based three lines of defence model to delineate management accountabilities and responsibilities for risk management and the control environment. This creates a robust control environment to manage risks.

The model underpins our approach to risk management by clarifying responsibility, encouraging collaboration, and enabling efficient coordination of risk and control activities. The three lines of defence are summarised below:

- The first line of defence owns the risks and is responsible for identifying, recording, reporting and managing them, and ensuring that the right controls and assessments are in place to mitigate them.

- Second Line of Defence menetapkan kebijakan dan pedoman untuk mengelola bidang-bidang risiko tertentu, memberikan saran dan pedoman yang terkait dengan risiko, mengajukan challenge terhadap First Line of Defence atas manajemen risiko yang efektif
- Third Line of Defence mengacu pada fungsi Audit Internal kami yang memberikan kepastian yang independen dan obyektif atas memadai tidaknya efektivitas rancangan dan operasional dari kerangka kerja manajemen risiko Group dan proses kontrol atas tata kelola

Fungsi Global Risk

Fungsi Global Risk kami, dipimpin oleh Group Chief Risk Officer yang bertanggung jawab atas kerangka kerja manajemen risiko Group. Tanggung jawab ini mencakup penyusunan kebijakan global, monitoring atas profil risiko, serta identifikasi dan manajemen atas risiko di masa mendatang.

Global Risk terdiri dari sub-fungsional – sub-fungsional yang meliputi semua risiko yang dihadapi kegiatan operasional kami. Global Risk menjadi bagian dari Second Line of Defence, dan independen dari bisnis-bisnis global kami, independen pula dari fungsi Sales dan Trading. Jadi, Global Risk men-challenge keputusan risiko/tingkat pengembalian (return), melakukan pengawasan yang semestinya atas keputusan tersebut, dan menyeimbangkan pengambilan keputusan tersebut.

Piranti Manajemen Risiko yang Berlaku di Segenap Group

Group menerapkan serangkaian piranti untuk mengidentifikasi, memonitor dan mengelola risiko. Piranti manajemen risiko yang utama yang berlaku di segenap Group dirangkum di bawah ini.

Minat Risiko

Di dalam minat risiko Group ditetapkan profil risiko yang dikehendakinya untuk di masa mendatang. Di dalam minat risiko tersebut juga diinformasikan proses perencanaan strategik dan perencanaan keuangan. Minat risiko tersebut juga diintegrasikan dengan piranti manajemen risiko yang utama lainnya, misalnya stress testing dan laporan mengenai Top Risks dan Emerging Risks, agar dapat dipastikan konsistensi dalam praktik manajemen risiko.

Group menetapkan dalam bentuk Risk Appetite Statement ('RAS' – surat pernyataan minat risiko) aggregated level (level gabungan risiko) dan jenis-jenis risiko yang dapat diterimanya dalam rangka mencapai sasaran bisnis. RAS ini senantiasa direview dan diberi persetujuan formal oleh Dewan Manajemen setiap enam bulan, berdasarkan rekomendasi GRC.

- The second line of defence sets the policy and guidelines for managing specific risk areas, provides advice and guidance in relation to the risk, and challenges the first line of defence on effective risk management.
- The third line of defence is our Internal Audit function, which provides independent and objective assurance of the adequacy of the design and operational effectiveness of the Group's risk management framework and control governance process.

Global Risk function

We have a Global Risk function, headed by the Group Chief Risk Officer, which is responsible for the Group's risk management framework. This responsibility includes establishing global policy, monitoring risk profiles, and forward-looking risk identification and management.

Global Risk is made up of sub-functions covering all risks to our operations. Global Risk forms part of the second line of defence. It is independent from the global businesses, including sales and trading functions, to provide challenge, appropriate oversight, and balance in risk/ return decisions.

Enterprise-wide risk management tools

The Group uses a range of tools to identify, monitor and manage risk. The key enterprise-wide risk tools are summarised below.

Risk appetite

The Group's risk appetite defines its desired forward-looking risk profile, and informs the strategic and financial planning process. Furthermore, it is integrated with other key risk management tools, such as stress testing and our top and emerging risk reports, to help ensure consistency in risk management practices.

The Group sets out the aggregated level and risk types it accepts in order to achieve its business objectives in a risk appetite statement ('RAS'). This is reviewed on an ongoing basis, and formally approved by the Board every six months on the recommendation of the GRC.

Kinerja yang dicapai Group dilaporkan kepada Risk Management Meeting ('RMM') setiap bulannya, diperbandingkan dengan RAS, agar manajemen senior dapat memonitor profil risiko dan profil risiko tersebut dapat menjadi pedoman atas kegiatan bisnis untuk menyeimbangkan risiko dan tingkat pengembalian. Pelaporan ini memungkinkan risiko segera diidentifikasi dan dimitigasi. Pelaporan ini juga menginformasikan remunerasi yang sebanding dengan risiko dalam rangka mendorong budaya risiko yang kuat.

Bisnis-bisnis global, regional-regional, dan entitas HSBC di tingkat negara (country) dan negara tersebut penting secara strategis, harus memiliki RAS sendiri yang dimonitor agar dapat dipastikan bahwa RAS entitas tersebut selaras dengan RAS Group. Semua RAS dan kegiatan bisnis diarahkan dan dilandasi prinsip-prinsip kualitatif. Metriks kuantitatif juga ditetapkan bersama dengan risiko dan limit toleransi atas bidang-bidang risiko yang utama.

Peta Risiko (Risk Map)

Di dalam Peta Risiko Group dicantumkan pandangan yang bersifat point-in-view atas profil risiko entitas-entitas HSBC di tingkat negara (country), regional dan bisnis-bisnis global atas seluruh kategori risiko. Dengan Group Risk Map dapat dinilai seberapa besar kemungkinan risiko-risiko tersebut berdampak material terhadap kinerja keuangan Group, reputasi dan keberlangsungan bisnisnya. Risk Steward (koordinator risiko) menetapkan rating risiko 'current' (berlaku saat ini) dan 'projected' (proyeksi), dengan diberikan komentar. Risiko yang ratingnya 'amber' atau 'red' mensyaratkan monitoring dan rencana mitigasi, baik yang dilaksanakan maupun baru akan dilaksanakan, untuk mengelola risiko agar mencapai level yang dapat diterima.

Top Risks dan Emerging Risks

Kami menerapkan proses-proses Top Risks dan Emerging Risks untuk memberikan pandangan ke masa mendatang atas potensi terancamnya pelaksanaan strategi kami ataupun pelaksanaan kegiatan operasional kami dalam jangka menengah maupun jangka panjang.

Dengan proaktif kami melakukan penilaian atas bidang risiko internal dan eksternal kami, serta mereview tema-tema yang diidentifikasi di segenap region dan bisnis global, atas segala risiko yang mengharuskan eskalasi global, mengkinikan Top Risks dan Emerging Risks kami, sebagaimana diperlukan.

Kami mendefinisikan Top Risks sebagai permasalahan tematik yang dapat terbentuk dan makin serius dalam enam bulan hingga satu tahun berikutnya, dan kemungkinan menimbulkan dampak yang material atas: kinerja keuangan Group,

The Group's actual performance is reported monthly against the approved RAS to the RMM, enabling senior management to monitor the risk profile and guide business activity to balance risk and return. This reporting allows risks to be promptly identified and mitigated, and informs risk-adjusted remuneration to drive a strong risk culture.

Global businesses, regions and strategically important countries are required to have their own RASs, which are monitored to ensure they remain aligned with the Group's. All RASs and business activities are guided and underpinned by qualitative principles (see page 143). Additionally, quantitative metrics are defined along with appetite and tolerance thresholds for key risk areas.

Risk map

The Group risk map provides a point-in-time view of the risk profiles of countries, regions and global businesses across all risk categories. It assesses the potential for these risks to have a material impact on the Group's financial results, reputation and the sustainability of its business. Risk stewards assign 'current' and 'projected' risk ratings, supported by commentary. Risks that have an 'amber' or 'red' risk rating require monitoring and mitigating action plans to be either in place or initiated to manage the risk down to acceptable levels.

Top and emerging risks

We use a top and emerging risks process to provide a forward-looking view of issues with the potential to threaten the execution of our strategy or operations over the medium to long term.

We proactively assess the internal and external risk environment, as well as review the themes identified across our regions and global businesses, for any risks that may require global escalation, updating our top and emerging risks as necessary.

We define a 'top risk' as a thematic issue that may form and crystallise in between six months and one year, and that has the potential to materially affect the Group's financial results, reputation or business model. It may arise across

reputasi maupun model bisnis Group. Top Risks dapat terjadi dalam bentuk gabungan antara jenis-jenis risiko yang dihadapi di tingkat regional, dan bisnis global. Dampaknya dapat dipahami dengan baik oleh manajemen senior dan sebagian tindakan mitigasi sudah diterapkan. Stress test dengan tingkat kerincian yang beragam juga dapat dijalankan dalam rangka penilaian atas dampak dari Top Risks.

Emerging Risks mengacu pada permasalahan tematik yang mengandung banyak unsur yang belum diketahui, dan dapat terbentuk dan makin serius setelah lebih dari kurun waktu satu tahun. Jika Emerging Risks tersebut sampai menjadi semakin serius, maka akan berdampak material pula pada strategi jangka panjang Group, profitabilitas maupun reputasi Group. Rencana mitigasi yang sudah disusun kemungkinan besar hanya minimal, mencerminkan sifat ketidakpastian risiko-risiko tersebut di tahap ini. Dapat pula dilakukan beberapa analisa dan/atau stress testing yang high level (lebih umum) untuk menilai dampak yang mungkin timbul.

Stress Testing

HSBC menjalankan program stress testing yang menyeluruh yang mendukung manajemen risiko dan perencanaan permodalannya (capital planning)-nya. Stress testing yang dijalankan termasuk stress testing yang diwajibkan badan-badan regulator kami. Stress testing kami juga didukung oleh tim-tim dan infrastruktur yang khusus ditunjuk/diperuntukkan untuk testing tersebut, dan pelaksanaannya diawasi pejabat dari level paling senior di Group.

Program stress testing kami mencerminkan kekuatan permodalan dan memperkuat ketahanan kami terhadap guncangan dari faktor-faktor eksternal. Program kami tersebut juga membantu kami memahami dan memitigasi risiko serta menjadi sumber informasi pengambilan keputusan kami dalam hal tingkat permodalan. Selain berpartisipasi dalam stress test yang dijalankan badan regulator, kami juga menjalankan stress test internal kami sendiri.

Banyak dari para regulator kami, termasuk Bank of England ('BoE'), Federal Reserve, dan Hong Kong Monetary Authority (HKMA), menerapkan stress testing sebagai piranti badan regulator untuk prinsip kehati-hatian yang utama, sehingga Group memfokuskan perhatiannya pada tata kelola dan memenuhi ketentuan atas resourcing-nya dalam memenuhi ketentuan badan regulator. Kami sangat menekankan untuk menjalankan di segenap Group stress testing dari Bank of England, yakni badan regulator utama kami, terhadap Group.

Kinerja keuangan HSBC tahun 2016, sebagaimana dipublikasikan Bank of England, menunjukkan rasio permodalan kami (dengan memperhitungkan pembatasan dari CRD IV dan tindakan manajemen

any combination of risk types, regions or global businesses. The impact may be well understood by senior management and some mitigating actions may already be in place. Stress tests of varying granularity may also have been carried out to assess the impact.

An 'emerging risk' is a thematic issue with large unknown components that may form and crystallise beyond a one-year time horizon. If it were to materialise, it could have a material effect on the Group's long-term strategy, profitability and/or reputation. Existing mitigation plans are likely to be minimal, reflecting the uncertain nature of these risks at this stage. Some high-level analysis and/or stress testing may have been carried out to assess the potential impact.

Stress testing

HSBC operates a comprehensive stress testing programme that supports our risk management and capital planning. It includes execution of stress tests mandated by our regulators. Our stress testing is supported by dedicated teams and infrastructure, and is overseen at the most senior levels of the Group.

Our stress testing programme demonstrates our capital strength and enhances our resilience against external shocks. It also helps us understand and mitigate risks, and informs our decisions about capital levels. As well as taking part in regulators' stress tests, we conduct our own internal stress tests.

Many of our regulators – especially the Bank of England ('BoE'), the Federal Reserve and the HKMA – utilise stress testing as an essential prudential regulatory tool and the Group has focused significant governance attention and resourcing to meet their requirements. We place particular emphasis on the global enterprise-wide stress test run on the Group by the BoE, our lead regulator.

In 2016, the results for HSBC as published by the BoE showed that our capital ratios after taking account of CRD IV restrictions and strategic management actions exceeded the BoE's

strategik yang melebihi ketentuan Bank of England). Kinerja keuangan HSBC mencakup pembayaran dividen yang diasumsikan di tahun pertama kurun waktu proyeksi stress yang ketat.

Hasil ini mencerminkan minat risiko konservatif dan gabungan geografi dan bisnis yang beragam. Hasil ini juga mencerminkan tindakan strategik yang sedang kami ambil, termasuk dijualnya kantor operasional kami di Brazil, penurunan Aset Tertimbang Rata-rata (ATMR) atas GB&M serta penjualan yang masih berlangsung atas run-off portfolio US CML kami. Tindakan-tindakan ini telah banyak mengurangi ATMR kami, memperkuat posisi permodalan kami, dan membuat kami makin mampu bertahan dalam kondisi stress.

Hasil Stress Test yang Dilakukan Bank of England (BoE) Tahun 2016

Di dalam stress test oleh Bank of England di tahun 2016 dicantumkan pelemahan ekonomi global yang berdampak unfavourable di Inggris, Amerika Serikat, Hong Kong, dan China; dampak dari melemahnya ekonomi tersebut dicakup dalam sekitar dua pertiga ATMR HSBC per akhir 2015. Tingkat pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) yang diasumsikan dirinci di tabel di bawah ini. Kami perkirakan dampaknya pada PDB global di dalam skenario ini seketat krisis keuangan global yang terjadi dari tahun 2007 hingga 2009, namun kami lebih memfokuskan pada Emerging Market. Krisis tersebut sangat berat dampaknya terhadap HSBC mengingat pasar-pasar yang menjadi prioritas kami berada di Emerging Market.

Tingkat Pengembangan GDP yang diasumsikan tahun 2016 skenario stress test Bank of England *Assumed GDP growth rates in the 2016 Bank of England stress test scenario*

	2015 %	2016 %	2017 %	2018 %
UK	2.2	(4.3)	1.1	1.7
USA	1.8	(3.0)	0.8	1.6
China	6.7	(0.5)	4.2	5.6
Hongkong	1.9	(7.4)	1.5	2.7

Di dalam tabel berikut ini ditampilkan hasil dari stress test yang dilakukan selama tiga tahun terakhir dan mencerminkan ketahanan HSBC. Dengan Rasio CET1 11,9% per akhir 2015, Bank of England menunjukkan proyeksi minimum rasio CET1 dalam kondisi stress sebesar 7,6% dan 9,1% masing-masing sebelum dan sesudah timbulnya dampak dari tindakan strategik manajemen yang diambil.

Hasil Stress Test Bank of England untuk tiga tahun terakhir *Results of Bank of England stress tests for the past three years*

	2016 %	2015 %	2014 %
CET1 ratio at scenario start point	11.9	10.9	10.8
Minimum stressed CET1 ratio after Strategic management actions	9.1	7.7	8.7
Fall in CET1 ratio	2.8	3.2	2.1


requirements. The results for HSBC included an assumed dividend payment in the first year of the severe stress projection period.

This outcome reflected our conservative risk appetite, and diversified geographical and business mix. It also reflected our ongoing strategic actions, including the sale of operations in Brazil, RWA reductions in GB&M and continued sales from our US CML run-off portfolio. These actions have materially reduced our RWAs, strengthened our capital position and made us even more robust under stress.

Bank of England stress test results for 2016

The BoE's stress test in 2016 specified a global downturn with severe effects in the UK, US, Hong Kong and China, which accounted for approximately two-thirds of HSBC's RWAs at the end of 2015. The assumed GDP growth rates are detailed in the following table. We estimated that the impact on global GDP in this scenario was about as severe as the global financial crisis of 2007 to 2009, but with a much greater focus on emerging markets. This made it particularly severe for HSBC, given its priority markets in these areas.

The following table shows the results of the stress test for the past three years, and reflects HSBC's resilience. From a starting CET1 ratio of 11.9% at the end of 2015, the BoE showed projected minimum stressed CET1 ratios of 7.6% and 9.1% before and after the impact of strategic management actions.



Stress test internal diterapkan secara intensif dalam manajemen risiko kami di segenap Group dan dalam kerangka kerja manajemen permodalan. Risiko terhadap capital planning kami dinilai berdasarkan serangkaian skenario yang mengeksplorasi risiko yang dibutuhkan manajemen dalam melakukan pertimbangan berdasarkan kondisi stress.

Risiko dimaksud mencakup kejadian unfavourable dalam bidang makroekonomi, geopolitik, dan kegiatan operasional; serta kejadian yang sangat mungkin terjadi dan bersifat khusus terhadap HSBC. Pemilihan skenario yang akan diterapkan dalam stress test mencerminkan minat risiko kami sehubungan dengan metrik, misalnya skenario berdasarkan profitabilitas, permodalan, maupun likuiditas.

Hasil analisa stress testing membantu manajemen memahami sifat risiko dan sejauh mana volatilitas yang dihadapi. Berdasarkan hasil analisa ini, manajemen memutuskan apakah risiko dapat atau harus dimitigasi melalui tindakan pemerintah, atau jika risiko sampai menjadi makin serius, apakah risiko perlu diserap di dalam modal. Hal ini pada gilirannya memberi informasi dalam pengambilan keputusan mengenai tingkat permodalan yang lebih disukai.

Kami menjalankan reverse stress test (pembalikan) setiap tahunnya di Group, dan jika perlu, kami jalankan pula pada entitas kami yang berstatus anak perusahaan. Hal ini kami lakukan agar kami dapat memahami kondisi ekstrim apa saja yang sangat mungkin terjadi dan membuat model bisnis kami menjadi tidak lagi sesuai. Reverse stress testing mengidentifikasi stress dan volatilitas yang sangat mungkin terjadi dan membantu menginformasikan sejak dini trigger peringatan, tindakan manajemen, dan rencana kontinjensi (contingency plan) yang dirancang untuk memitigasi risiko.

Selain skenario stress testing yang berlaku di segenap Group, setiap anak perusahaan HSBC yang berskala besar juga menjalankan analisa skenario makroekonomi berkala dan analisa skenario yang bersifat event-driven (didorong adanya kejadian), yang bersifat spesifik terhadap regionnya. Anak-anak perusahaan tersebut juga berpartisipasi, sebagaimana dipersyaratkan, dalam program stress testing yang diselenggarakan oleh badan regulator di yurisdiksi operasional mereka. Contohnya program Comprehensive Capital Analysis and Review and program Dodd-Frank Act Stress Test di Amerika Serikat, dan stress test yang diselenggarakan oleh Hong Kong Monetary Authority (HKMA). Fungsi-fungsi dan bisnis-bisnis Global juga menjalankan stress testing yang dirancang khusus atas setiap fungsi dan bisnis, agar dapat diketahui penilaian mereka atas risiko berdasarkan skenario yang kemungkinan besar terjadi.

Internal stress tests are used intensively in our enterprise-wide risk management and capital management frameworks. Risks to our capital plan are assessed through a range of scenarios which explore risks that management needs to consider under stress.

They include potential adverse macroeconomic, geopolitical and operational risk events, and potential events that are specific to HSBC. The selection of scenarios reflects our risk appetite relating to metrics such as profitability, capital or liquidity.

Stress testing analysis helps management understand the nature and extent of any vulnerability. Using this information, management decides whether risks can or should be mitigated through management actions or, if they were to crystallise, should be absorbed through capital. This in turn informs decisions about preferred capital levels.

We conduct reverse stress tests each year at Group and, where required, subsidiary entity level in order to understand which potential extreme conditions would make our business model non-viable. Reverse stress testing identifies potential stresses and vulnerabilities we might face, and helps inform early warning triggers, management actions and contingency plans designed to mitigate risks.

In addition to the Group-wide stress testing scenarios, each major HSBC subsidiary conducts regular macroeconomic and event-driven scenario analyses specific to its region. They also participate as required in the regulatory stress testing programmes of the jurisdictions in which they operate, such as the Comprehensive Capital Analysis and Review and Dodd- Frank Act Stress Test programmes in the US, and the stress tests of the Hong Kong Monetary Authority. Global functions and businesses also perform bespoke stress testing to inform their assessment of risks in potential scenarios.

Program stress testing Group diawasi oleh Group Risk Committee dan hasil testnya, jika perlu, dilaporkan ke Risk Management Meeting (RMM) dan Group Risk Committee (GRC).

The Group stress testing programme is overseen by the GRC and results are reported, where appropriate, to the RMM and GRC.

Risiko Perbankan dan Asuransi yang Bersifat Material terhadap Kami

Jenis-jenis risiko yang material yang berkaitan dengan kegiatan operasional Perbankan dan Perasuransian di jelaskan dalam table sebagai berikut:

Our material banking and insurance risks

The material risk types associated with our banking and insurance manufacturing operations are described in the following tables:

Manajemen risiko kredit

Tidak ada perubahan yang material atas kebijakan dan penerapan risiko manajemen kredit di tahun 2016.

Credit risk management

There were no material changes to the policies and practices for the management of credit risk in 2016.

Sub-fungsional Risiko Kredit (hasil audit)

Wewenang pemberian persetujuan kredit didelegasikan oleh Dewan Manajemen kepada Group Chief Executive beserta wewenang untuk mendelegasikan wewenang tersebut lebih lanjut. Sub-fungsional Risiko Kredit di Global Risk bertanggung jawab atas kebijakan dan proses yang utama untuk mengelola risiko kredit, termasuk penyusunan kebijakan kredit dan kerangka kerja penentuan rating risiko Group, memberikan pengarahan pada minat risiko Group atas eksposur risiko kredit, melakukan review independen dan penilaian yang obyektif atas risiko kredit, dan memonitor kinerja dan manajemen portofolio.

Credit risk sub-function (Audited)

Credit approval authorities are delegated by the Board to the Group Chief Executive together with the authority to subdelegate them. The Credit Risk sub-function in Global Risk is responsible for the key policies and processes for managing credit risk, which include formulating Group credit policies and risk rating frameworks, guiding the Group's appetite for credit risk exposures, undertaking independent reviews and objective assessment of credit risk, and monitoring performance and management of portfolios.

Sasaran yang mendasar dari manajemen risiko kredit kami adalah sebagai berikut:

- Memelihara budaya yang kuat di segenap HSBC dalam hal tanggung jawab atas pemberian kredit, dan memelihara ketatnya kebijakan risiko dan kerangka kerja pengendalian
- Mendukung namun dapat pula men-challenge bisnis-bisnis dalam menetapkan, menerapkan, dan senantiasa mengevaluasi kembali minat risiko kami berdasarkan kondisi aktual dan kondisi sesuai skenario; dan
- Memastikan pemeriksaan yang independen oleh tenaga ahli dalam hal risiko kredit, biayanya, dan mitigasinya

The principal objectives of our credit risk management are:

- to maintain across HSBC a strong culture of responsible lending, and robust risk policies and control frameworks;
- to both partner and challenge our businesses in defining, implementing and continually re-evaluating our risk appetite under actual and scenario conditions; and
- to ensure there is independent, expert scrutiny of credit risks, their costs and their mitigation.

Konsentrasi Eksposur (hasil audit)

Konsentrasi risiko kredit terjadi ketika banyak counterparty atau eksposur memiliki karakteristik ekonomis atau para counterparty tersebut bergerak dalam kegiatan yang sejenis atau beroperasi di wilayah geografis dan sektor industri yang sama, sehingga kemampuan kolektif mereka untuk memenuhi kewajiban berdasarkan kontrak turut dipengaruhi perubahan ekonomi, politik, ataupun

Concentration of exposure (Audited)

Concentrations of credit risk arise when a number of counterparties or exposures have comparable economic characteristics, or such counterparties are engaged in similar activities or operate in the same geographical areas or industry sectors so that their collective ability to meet contractual obligations is uniformly affected by changes in economic, political or other conditions. We use a

kondisi lainnya. Kami menerapkan banyak kontrol dan mengambil banyak tindakan untuk meminimalkan konsentrasi yang tidak diinginkan atas eksposur pada portofolio multi industri kami, portofolio bisnis antar negara dan portofolio tingkat global. Kontrol dan tindakan yang dimaksud meliputi portofolio counterparty dan limit terhadap counterparty, pemberian persetujuan atas kontrol yang akan diterapkan dan review atas kontrol tersebut, serta pelaksanaan stress testing.

Kualitas Kredit Instrumen Keuangan (hasil audit)

Sistem penetapan rating risiko kami memfasilitasi pendekatan berdasarkan rating internal sesuai dengan kerangka kerja Basel yang diadopsi Group dalam rangka mendukung perhitungan atas ketentuan modal minimum dan ketentuan kredit minimum yang ditetapkan badan regulator.

Customer Risk Rating (CRR) dengan 10 skala tingkatan merangkum skala tingkatan yang lebih rinci yang mendasari ke-23 skala tingkatan atas Probability of Default (PD) yang dihadapi debitur. Segenap nasabah korporasi diberi rating dengan menerapkan 10 hingga 23 skala tingkatan ini, sesuai dengan tingkat kecanggihan pendekatan Basel II yang diadopsi untuk eksposur risiko tersebut.

Setiap band CRR berkaitan dengan tingkat rating risiko yang ditetapkan pihak eksternal dengan mengacu pada Default Rate jangka panjang atas tingkatan tersebut, diwakili dengan rata-rata Default Rate historis yang ditimbang atas pihak issuer (issuer-weighted). Mapping antara rating hasil penetapan kami (internal) dan pihak eksternal bersifat indikatif dan dapat berubah setelah sekian waktu.

Expected Loss (EL) dengan 10 skala tingkatan atas pinjaman nasabah yang dikelola bisnis Retail Banking merangkum skala tingkatan EL yang lebih rinci untuk segmen nasabah ini. EL menggabungkan faktor-faktor risiko yang dihadapi debitur dan fasilitas/produk perbankan yang diambilnya dalam pengukuran gabungan. Masing-masing dari kelima klasifikasi kualitas kredit yang telah ditetapkan terdiri dari serangkaian grade rating kredit internal yang rinci yang ditetapkan pada pemberian pinjaman yang dikelola bisnis Wholesale dan Retail Banking, sedangkan rating kredit yang diberikan lembaga pemeringkat (eksternal) berkaitan dengan lembaga pemeringkat eksternal dalam hal Debt Securities (efek utang).

Dalam hal Debt Securities dan instrumen keuangan tertentu lainnya, rating kredit yang diberikan lembaga pemeringkat telah diselaraskan dengan kelima klasifikasi kualitas kredit berdasarkan mapping CRR terkait pada rating kredit eksternal. Mapping ini direview secara berkala dan review terkini berupa eksposur sovereign BBB+ dan BBB yang merupakan mapping band Kualitas Kredit 'Good' dan 'Strong' sebelumnya. Eksposur

number of controls and measures to minimise undue concentration of exposure in our portfolios across industries, countries and global businesses. These include portfolio and counterparty limits, approval and review controls, and stress testing.

Credit quality of financial instruments (Audited)


Our risk rating system facilitates the internal ratings-based approach under the Basel framework adopted by the Group to support calculation of our minimum credit regulatory capital requirement.

The customer risk rating ('CRR') 10-grade scale summarises a more granular underlying 23-grade scale of obligor probability of default ('PD'). All corporate customers are rated using the 10- or 23-grade scale, depending on the degree of sophistication of the Basel II approach adopted for the exposure.

Each CRR band is associated with an external rating grade by reference to long-run default rates for that grade, represented by the average of issuer-weighted historical default rates. This mapping between internal and external ratings is indicative and may vary over time.

The expected loss ('EL') 10-grade scale for retail business summarises a more granular underlying EL scale for this customer segment. This combines obligor and facility/product risk factors in a composite measure. For the five credit quality classifications defined, each encompasses a range of granular internal credit rating grades assigned to wholesale and retail lending businesses, and the external ratings attributed by external agencies to debt securities.

For debt securities and certain other financial instruments, external ratings have been aligned to the five quality classifications based upon the mapping of related CRR to external credit rating. The mapping is reviewed on a regular basis and the most recent review resulted in sovereign BBB+ and BBB exposures previously mapped to Credit Quality band 'Good' being mapped to Credit Quality Band 'Strong'. Sovereign BB+ and



Sovereign BB+ dan BB sebelumnya di-mapping ke Kualitas Kredit 'Good'.

Hal ini mencerminkan perubahan dalam pengungkapan mapping yang tidak berkaitan dengan perubahan dalam hal kelayakan kredit counterparty. Jika saja mapping ini diterapkan mulai tahun 2015, maka sovereign exposure akan berubah sebagai berikut: 'Satisfactory' jika menurun \$1,4 miliar, 'Good' jika menurun \$4,3 miliar, dan 'Strong' jika menurun \$5,7 miliar.

BB exposures previously mapped to Credit Quality band 'Satisfactory' being mapped to Credit Quality Band 'Good'.

This represents a change in disclosure mapping unrelated to changes in counterparty creditworthiness. Had this mapping been applied in 2015, sovereign exposures would be changed as follows: 'Satisfactory' \$1.4bn decrease, 'Good' \$4.3bn decrease and \$5.7bn 'Strong' increase.

**Aturan Tata Kelola Perusahaan yang terkait
Relevant corporate governance codes**

UK Corporate Governance Code	www.frc.org.uk
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)	www.hkex.com.hk
Descriptions of the roles and responsibilities of the: – Group Chairman – Group Chief Executive – Senior Independent Director	www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees
Board and senior management	www.hsbc.com/about-hsbc/leadership
Roles and responsibilities of the Board and its committees	www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees
Board's policies on: – Diversity – Shareholder communication	www.hsbc.com/investor-relations/governance/corporate-governancecodes
Global Internal Audit Charter	www.hsbc.com/investor-relations/governance/internal-control

Terhadap HSBC berlaku ketentuan tata kelola perusahaan Inggris maupun Hong Kong. Selama tahun 2016 HSBC senantiasa mematuhi ketentuan yang berlaku baik di dalam UK Corporate Governance Code maupun Hong Kong Corporate Governance Code.

Berdasarkan Hong Kong Code, Komite Audit bertanggung jawab atas pengawasan segenap manajemen risiko dan sistem kontrol internal. Group Risk Committee HSBC bertanggung jawab atas pengawasan kontrol internal selain kontrol internal atas pelaporan keuangan dan sistem manajemen risiko. Hal ini diperkenankan berdasarkan UK Corporate Governance Code.

Dewan Manajemen menyusun peraturan kewajiban transaksi efek HSBC Group sesuai dengan ketentuan dalam Market Abuse Regulation dan ketentuan yang mengatur pencatatan efek di The Stock Exchange of Hong Kong Limited ('HKEx' – bursa saham Hong Kong) kecuali jika HKEx memberikan pelepasan (waiver) atas kepatuhan yang ketat atas ketentuan-ketentuannya tersebut dengan memperhitungkan praktik yang lazim di Inggris, terutama praktik yang terkait dengan rencana kepemilikan saham perusahaan oleh karyawan (employee share plan).

HSBC tengah membahas dengan HKEx dalam mengkinikan ketentuan pelepasan tersebut dengan memperhitungkan Market Abuse Regulation.

HSBC is subject to corporate governance requirements in both the UK and Hong Kong. During 2016, HSBC complied with the applicable provisions of the UK Corporate Governance Code, and also the requirements of the Hong Kong Corporate Governance Code.

Under the Hong Kong Code the Audit Committee should be responsible for the oversight of all risk management and internal control systems. HSBC's Group Risk Committee is responsible for oversight of internal control, other than internal control over financial reporting, and risk management systems. This is permitted under the UK Corporate Governance Code.

The Board has codified obligations for transactions in HSBC Group securities in accordance with the requirements of the Market Abuse Regulation and the rules governing the listing of securities on The Stock Exchange of Hong Kong Limited ('HKEx'), save that the HKEx has granted waivers from strict compliance with the rules that take into account accepted practices in the UK, particularly in respect of employee share plans.

HSBC is in discussion with the HKEx to update these waivers to take account of the Market Abuse Regulation. Following specific enquiry,

Menanggapi permintaan informasi yang khusus, setiap anggota Direksi telah memastikan bahwa yang bersangkutan telah mematuhi kewajiban-kewajiban mereka yang berkaitan dengan transaksi atas surat-surat berharga Group sepanjang tahun 2016.

Dewan Manajemen (“The Board”)

Dewan Manajemen bertujuan mendukung keberhasilan Group jangka panjang, memberikan nilai saham yang berkesinambungan bagi para pemegang saham, dan mendorong budaya keterbukaan dan budaya untuk berdiskusi.

Dipimpin oleh Group Chairman, Dewan Manajemen menetapkan strategi dan minat risiko Group. Dewan Manajemen juga memberikan persetujuan atas rencana permodalan (capital plan) dan rencana operasional dalam rangka mencapai sasaran-sasaran strategik, berdasarkan rekomendasi manajemen.

Wewenang dan Kuasa Dewan Manajemen

Dewan Manajemen bertanggung jawab mengawasi manajemen HSBC secara global dan dalam menjalankan pengawasan ini, Dewan Manajemen dapat menerapkan wewenang dan kuasanya, tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan Anggaran Dasar HSBC Holdings.

Meskipun Dewan Manajemen mendelegasikan kepada Group Chief Executive manajemen sehari-hari atas bisnis dan penerapan strategi, beberapa hal tertentu tetap mensyaratkan persetujuan dari Dewan Manajemen, seperti: rencana operasional tahunan, minat risiko dan target kinerja, prosedur monitoring dan kontrol atas kegiatan operasional, pemberian persetujuan kredit atau limit risiko pasar, akuisisi, penjualan asset, investasi, capital expenditure (pengeluaran yang akan diperhitungkan sebagai modal) atau realisasi pembentukan venture baru, penunjukan manajemen senior yang telah ditetapkan dan setiap perubahan yang penting dalam kebijakan manajemen neraca keuangan.

Direksi Eksekutif

Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director, dan Group Chief Risk Officer merupakan karyawan HSBC.

Direksi Non Eksekutif

Dewan Manajemen sebagian besar terdiri dari Direksi independen non-eksekutif. Mereka bertugas memberikan challenge yang bersifat konstruktif, memeriksa dengan seksama kinerja manajemen, dan membantu penyusunan proposal strategi perusahaan. Direksi Independen Non-Eksekutif juga melakukan review atas kinerja manajemen dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan monitoring profil risiko Group.

each Director has confirmed that he or she has complied with their obligations in respect of transacting in Group securities during the year.

The Board

The Board aims to promote the Group’s long-term success, deliver sustainable value to shareholders and promote a culture of openness and debate.

Led by the Group Chairman, the Board sets the Group’s strategy and risk appetite. It also approves capital and operating plans for achieving strategic objectives, on the recommendation of management.

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, regulations and HSBC Holdings’ Articles of Association (the ‘Articles of Association’).

Although the Board delegates day-to-day management of the business and implementation of strategy to the Group Chief Executive, certain matters, including annual operating plans, risk appetite and performance targets, procedures for monitoring and control of operations, approval of credit or 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 are reserved by the Board for approval.

Executive Directors

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

Non-executive Directors

The Board comprises a majority of independent non-executive Directors. Their role is to constructively challenge, scrutinize the performance of management and help develop proposals on strategy. They also review the performance of management in meeting agreed goals and objectives and monitor the Group’s risk profile.

Dewan Manajemen memperlakukan semua Direksi Non-Eksekutif sebagai independen terhadap HSBC. Dewan Manajemen telah menetapkan tidak adanya hubungan maupun situasi yang kemungkinan besar mempengaruhi pertimbangan dari setiap Direktur Non-Eksekutif. Untuk mematuhi Rules Governing the Listing of Securities on the HKEx, segenap Direksi Non-Eksekutif telah mengkonfirmasi independensi mereka selama tahun 2016. Sam Laidlaw telah duduk di jajaran Dewan Manajemen selama lebih dari sembilan tahun dan hanya karena pertimbangan tersebut, tidak memenuhi kriteria yang biasa berlaku atas independensi sebagaimana diatur di dalam UK Corporate Governance Code dan Hong Kong Corporate Governance Code.

Dewan Manajemen telah menetapkan Sam Laidlaw sebagai independen dari segi karakter dan pertimbangan, terlepas dari sudah berapa lama masa kerja beliau, dengan mempertimbangkan level challenge konstruktif beliau atas manajemen dan besarnya kontribusi beliau dalam kegiatan diskusi Dewan. Meskipun demikian, beliau akan pensiun dari Dewan Manajemen jika diputuskan demikian dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST).

Tugas dan Support dari Direksi

Tugas Group Chairman dan Group Chief Executive berbeda, dengan pembagian tanggung jawab yang jelas antara pelaksanaan Dewan dan tanggung jawab manajemen eksekutif dalam menjalankan roda bisnis HSBC. Tugas mereka masing-masing dan penjelasan tugas Senior Independent Director ('SID') dicantumkan dan dapat dibaca di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

Direktur Eksekutif

Douglas Flint

Group Chairman

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Desember 1995

Group Chairman since Desember 2010

Stuart Gulliver

Group Chief Executive

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Mei 2008

Group Chief Executive since Januari 2011

Iain Mackay

Group Finance Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Desember 2010

Independent non-executive Directors

Phillip Ameen

The Board considers all non-executive Directors to be independent of HSBC. The Board has concluded that there are no relationships or circumstances likely to affect any individual non-executive Director's judgement. To satisfy the Rules Governing the Listing of Securities on the HKEx, all non-executive Directors have provided confirmation of their independence during the year. Sam Laidlaw has served on the Board for more than nine years and, in that respect only, does not meet the usual criteria for independence set out in the UK Corporate Governance Code and the Hong Kong Corporate Governance Code.

The Board has determined Sam Laidlaw to be independent in character and judgement, notwithstanding his length of service, taking into account his continuing level of constructive challenge of management and strong contribution to Board discussions. He will, however, be retiring from the Board at the conclusion of the forthcoming AGM.

Role and support of Directors

The roles of Group Chairman and Group Chief Executive are separate, with a clear division of responsibilities between the running of the Board and executive responsibility for running HSBC's business. Their respective roles are set out in writing and are available on the website at www.hsbc.com/about_hsbc/corporate-governance/board-committees, along with the role description of the Senior Independent Director ('SID').

Executive Directors

Douglas Flint

Group Chairman

Appointed to the Board: December 1995

Group Chairman since Desember 2010

Stuart Gulliver

Group Chief Executive

Appointed to the Board: May 2008

Group Chief Executive since Januari 2011

Iain Mackay

Group Finance Director

Appointed to the Board: Desember 2010

Independent non-executive Directors

Phillip Ameen

Independent non-executive Director

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Januari 2015
Member of the Group Audit Committee.*

Kathleen Casey**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Maret 2014
Member of the Group Audit Committee and the
Financial System Vulnerabilities Committee.*

Laura Cha**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Maret 2011
Chair of the Philanthropic & Community Investment
Oversight Committee, and a member of the Conduct
& Values Committee and the Nomination
Committee.*

Henri de Castries**Independent non-executive Director**

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Maret 2016

Lord Evans of Weardale**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Agustus 2013
Chairman of the Financial System Vulnerabilities
Committee, and a member of the Conduct & Values
Committee and the Philanthropic & Community
Investment Oversight Committee.*

Joachim Faber**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Maret 2012
Chairman of the Group Risk Committee.*

Sam Laidlaw**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Januari 2008
Chairman of the Group Remuneration Committee
and the Nomination Committee.*

Irene Lee**Independent non-executive Director**

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Juli 2015

John Lipsky**Independent non-executive Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Maret 2012
Member of the Group Risk Committee, the Nomination
Committee and the Group Remuneration Committee.*

Rachel Lomax**Senior Independent Director**

*Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Desember
2008*

*Senior Independent Director since April 2015
Chair of the Conduct & Values Committee, and a
member of the Group Risk Committee and the*

Independent non-executive Director

*Appointed to the Board: January 2015
Member of the Group Audit Committee.*

Kathleen Casey**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: March 2014
Member of the Group Audit Committee and the
Financial System Vulnerabilities Committee.*

Laura Cha**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: March 2011
Chair of the Philanthropic & Community
Investment Oversight Committee, and a member
of the Conduct & Values Committee and the
Nomination Committee.*

Henri de Castries**Independent non-executive Director**

Appointed to the Board: March 2016

Lord Evans of Weardale**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: August 2013
Chairman of the Financial System Vulnerabilities
Committee, and a member of the Conduct &
Values Committee and the Philanthropic &
Community Investment Oversight Committee.*

Joachim Faber**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: March 2012
Chairman of the Group Risk Committee.*

Sam Laidlaw**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: January 2008
Chairman of the Group Remuneration Committee
and the Nomination Committee.*

Irene Lee**Independent non-executive Director**

Appointed to the Board: July 2015

John Lipsky**Independent non-executive Director**

*Appointed to the Board: March 2012
Member of the Group Risk Committee, the
Nomination Committee and the Group
Remuneration Committee.*

Rachel Lomax**Senior Independent Director**

Appointed to the Board: December 2008

*Senior Independent Director since April 2015
Chair of the Conduct & Values Committee, and a
member of the Group Risk Committee and the*

Nomination Committee.

Heidi Miller

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: September 2014

Member of the Group Risk Committee.

David Nish

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Mei 2016

Member of the Group Audit Committee

Jonathan Symonds

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: April 2014

Chairman of the Group Audit Committee and a member of the Conduct & Values Committee.

Jackson Tai

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: September 2016

Member of the Group Risk Committee and the Financial System Vulnerabilities Committee.

Pauline van der Meer Mohr

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: September 2015

Member of the Group Remuneration Committee, the Group Nomination Committee and the Conduct & Values Committee

Paul Walsh

Independent non-executive Director

Ditunjuk sebagai Dewan Manajemen: Januari 2016

Member of the Group Remuneration Committee and the Group Nomination Committee.

Group Company Secretary

Ben Mathews

Group Company Secretary

Tugas Group Company Secretary

Semua Direktur memiliki akses kepada saran dan layanan dari Group Company Secretary, yang bertanggung jawab kepada Dewan Manajemen untuk meyakinkan bahwa prosedur Dewan Manajemen dan semua peraturan dan regulasi yang berlaku dipatuhi dan memberikan saran Dewan Manajemen terkait masalah tata kelola perusahaan.

Di bawah arahan the Group Chairman, the Group Company Secretary bertanggung jawab untuk meyakinkan arus informasi berjalan dengan baik antara Dewan Manajemen dan semua komite dan antara manajemen senior dan Direktur non-

Nomination Committee.

Heidi Miller

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: September 2014

Member of the Group Risk Committee.

David Nish

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: May 2016

Member of the Group Audit Committee

Jonathan Symonds

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: April 2014

Chairman of the Group Audit Committee and a member of the Conduct & Values Committee.

Jackson Tai

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: September 2016

Member of the Group Risk Committee and the Financial System Vulnerabilities Committee.

Pauline van der Meer Mohr

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: September 2015

Member of the Group Remuneration Committee, the Group Nomination Committee and the Conduct & Values Committee

Paul Walsh

Independent non-executive Director

Appointed to the Board: January 2016

Member of the Group Remuneration Committee and the Group Nomination Committee.

Group Company Secretary

Ben Mathews

Group Company Secretary

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, and for advising the Board on corporate governance matters.

Under the direction of the Group Chairman, the Group Company Secretary is responsible for ensuring good information flows within the Board and its committees and between senior management and non-executive Directors, as

eksekutif, dan juga memfasilitasi induksi dan membantu dengan pengembangan profesional apabila dibutuhkan.

well as facilitating induction and assisting with professional development as required.

Group Managing Directors

Samir Assaf

Chief Executive, Global Banking and Markets

Peter Boyles

Chief Executive Officer of Global Private Banking

Patrick Burke

President and Chief Executive Officer of HSBC USA

John Flint

Chief Executive Officer, Retail Banking and Wealth Management

Pierre Goad

Group Head of Employee Insight and Communications

Pam Kaur

Group Head of Internal Audit

Stuart Levey

Chief Legal Officer

Andy Maguire

Group Chief Operating Officer

Paulo Maia

Chief Executive, Latin America

Noel Quinn

Chief Executive, Global Commercial Banking

Antonio Simoes

Chief Executive, HSBC Bank plc

Peter Wong

Deputy Chairman and Chief Executive
The Hongkong and Shanghai Banking
Corporation Limited

Direksi

Penunjukan, Pensiun, dan Pengangkatan Kembali Direksi

Penunjukan Direksi dilakukan berdasarkan kemampuan yang bersangkutan dan para kandidat dinilai berdasarkan kriteria yang obyektif, dengan memperhatikan keuntungan dari keragaman latar belakang di antara para anggota Direksi. Proses

Group Managing Directors

Samir Assaf

Chief Executive, Global Banking and Markets

Peter Boyles

Chief Executive Officer of Global Private Banking

Patrick Burke

President and Chief Executive Officer of HSBC USA

John Flint

Chief Executive Officer, Retail Banking and Wealth Management

Pierre Goad

Group Head of Employee Insight and Communications

Pam Kaur

Group Head of Internal Audit

Stuart Levey

Chief Legal Officer

Andy Maguire

Group Chief Operating Officer

Paulo Maia

Chief Executive, Latin America

Noel Quinn

Chief Executive, Global Commercial Banking

Antonio Simoes

Chief Executive, HSBC Bank plc

Peter Wong

Deputy Chairman and Chief Executive
The Hongkong and Shanghai Banking
Corporation Limited

Board of Directors

Appointment, retirement and re-election of Directors

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. A rigorous selection process, overseen by the Nomination Committee and based upon agreed requirements using an

seleksi yang ketat diawasi Komite Nominasi dan didasarkan pada ketentuan yang disepakati melalui konsultasi dengan pihak rekruter eksternal, dilanjutkan sehubungan dengan penunjukan anggota Direksi non-eksekutif.

Selama tahun 2016 yang menjabat di Direksi adalah Henri de Castries, David Nish, Jackson Tai, dan Paul Walsh.

Jumlah Direksi tidak boleh kurang dari lima (5) orang dan tidak boleh melebihi 25. Direksi dapat, kapanpun, menunjuk seseorang menjadi Direktur, baik untuk mengisi posisi yang lowong atau menambah anggota Dewan yang sudah ada.

Direksi dapat menunjuk Direktur yang manapun untuk menjabat dalam pekerjaan atau jabatan eksekutif apapun dan dapat mencabut keputusan maupun mengakhiri penunjukan tersebut. Para pemegang saham dapat, berdasarkan keputusan rapat umum pemegang saham, menunjuk seseorang sebagai Direktur atau memberhentikan Direktur yang manapun sewaktu-waktu sebelum berakhirnya masa jabatan yang bersangkutan.

Anggota Direksi yang baru ditunjuk yang baru memasuki masa pensiun pada saat RUPS setelah penunjukannya, berhak untuk dipilih. Semua anggota Direksi dinominasikan untuk pemilihan kembali tahunan oleh pemegang saham sepanjang kinerja mereka selalu memenuhi harapan, sesuai dengan penilaian Group Chairman dan Nomination Committee (komite nominasi).

Anggota Direksi non-eksekutif, yang ditunjuk untuk masa jabatan awal selama tiga tahun, dan dapat ditunjuk kembali oleh pemegang saham pada saat RUPS, pada umumnya diharapkan menjalankan masa jabatan selanjutnya selama dua (2) hingga tiga (3) tahun. Direksi dapat meminta seorang Direktur menjabat kembali. Masa jabatan Direktur yang melebihi enam (6) tahun harus direview dengan seksama.

Syarat-syarat dan ketentuan penunjukan anggota Direksi non-eksekutif dicantumkan di dalam Surat Penunjukan, termasuk apa saja yang diharapkan dari mereka, dan perkiraan waktu mereka dapat memenuhi komitmen mereka terhadap Group. Komitmen waktu minimum yang diantisipasi yang berlaku saat ini, yang harus direview dan disesuaikan secara berkala oleh Direksi, adalah 30 hari per tahun. Anggota Direksi non-eksekutif juga diberitahu bahwa mereka mungkin perlu mendedikasikan lebih banyak waktu bagi Group jika mereka juga menjadi anggota di Komite-komite yang melapor pada Direksi atau jika diharuskan karena alasan lain. Semua anggota Direksi non-eksekutif telah memberikan konfirmasi bahwa mereka dapat memenuhi ketentuan ini, dengan mempertimbangkan komitmen-komitmen lainnya yang mereka miliki pada saat mereka ditunjuk sebagai Direktur, dan sebagian besar dari mereka mendedikasikan jauh lebih banyak waktu.

external search consultancy, is followed in relation to the appointment of non-executive Directors.

During the year Henri de Castries, David Nish, Jackson Tai and Paul Walsh were appointed to the Board

The number of Directors must not be less than five nor exceed 25. The Board may at any time appoint any person as a Director, either to fill a vacancy or as an addition to the existing Board.

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 as a Director or remove any Director before the expiration of his or her period of office.

Newly appointed Directors retire at the Annual General Meeting ('AGM') following appointment and are eligible for election. All Directors are nominated for annual re-election by shareholders subject to continued satisfactory performance based upon an assessment by the Group Chairman and the Nomination Committee.

Non-executive Directors are appointed for an initial three-year term and, subject to re-election by shareholders at AGMs, are typically expected to serve two three-year terms. The Board may invite a Director to serve additional periods. Any term beyond six years is subject to particularly rigorous review.

The terms and conditions of appointment of non-executive Directors are set out in a letter of appointment, which includes the expectations of them and the time estimated for them to meet their commitment to the Group. The current anticipated minimum time commitment, which is subject to periodic review and adjustment by the Board, is 30 days per year. Non-executive Directors are also advised that the time they need to devote to the Group may be considerably more if they serve on Board Committees or as other matters require. All non-executive Directors have confirmed they can meet this requirement, taking into account any other commitments they have at the time of appointment, and most devote considerably more time.

Selama ditunjuk sebagai Direktur, anggota Direksi non-eksekutif diharapkan berkonsultasi dengan Group Chairman atau Group Company Secretary jika mereka mempertimbangkan apakah mereka akan menerima atau mengubah komitmen mereka di luar Group. Persetujuan dari Group Chairman diperlukan jika komitmen lebih lanjut maupun perubahan komitmen dapat memengaruhi banyaknya waktu yang dapat didedikasikan seorang Direktur dalam menjalankan tugas-tugasnya di Group.

Surat-surat yang mencantumkan ketentuan penunjukan atas setiap Direktur non-eksekutif dapat dilihat di alamat terdaftar HSBC Holding. Kebijakan keragaman latar belakang anggota Direksi dapat dibaca di www.hsbc.com/investor-relations/governance/corporate-governance-codes.

Induction (program pengenalan)

Program induction (pengenalan) yang formal diadakan bagi anggota Direksi yang baru ditunjuk, berdasarkan kebutuhan individual, keterampilan dan pengalaman masing-masing. Pada umumnya program induction terdiri dari serangkaian pertemuan dengan para Direksi dan eksekutif senior lainnya, serta kunjungan ke kantor setempat, agar dapat membiasakan diri dengan bisnis tersebut. Anggota Direksi juga menerima pedoman komprehensif dari Group Company Secretary mengenai kerangka tata kelola Group dan kebijakan-kebijakan terkaitnya, serta tugas-tugas mereka sebagai anggota Direksi. Selama tahun 2016, Henri de Castries, David Nish, Paul Walsh, dan Jackson Tai telah menyelesaikan program induction formal mereka.

Pelaksanaan Tugas Direksi

Direksi secara berkala mereview laporan atas kinerja keuangan maupun realisasi sasaran strategik lainnya, hambatan utama yang dihadapi bisnis, risiko, pengembangan bisnis, serta hubungan dengan investor dan pihak eksternal. Selama tahun 2016, Direksi juga mempertimbangkan presentasi atas strategi dan kinerja setiap bisnis global dan di segenap wilayah geografis yang utama.

Semua kegiatan HSBC meliputi pengukuran, evaluasi, penerimaan dan manajemen risiko maupun gabungan risiko. Direksi, atas saran dari Group Risk Committee (GRC), Conduct & Values Committee (CVC), dan Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC), mendorong budaya tata kelola risiko yang kuat yang membentuk minat risiko Group. Direksi bersama dengan komite-komite ini mengawasi perkembangan dan pemeliharaan kerangka kerja manajemen risiko yang kuat.

Group Company Secretary memastikan bahwa agenda dan dokumen pendukung disirkulasikan sebelum dilangsungkannya rapat Direksi maupun

During their term of appointment, non-executive Directors are expected to consult the Group Chairman or the Group Company Secretary if they are considering whether to accept or vary any commitments outside the Group. The agreement of the Group Chairman is required if any additional or changed commitment might affect the time that a Director is able to devote to his or her role with the Group.

Letters setting out the terms of appointment of each non-executive Director are available for inspection at the registered office of HSBC Holdings. The Board diversity policy is available at www.hsbc.com/investor-relations/governance/corporate-governance-codes.

Induction

Formal induction programmes are arranged for newly appointed Directors, based on the individual's needs, skills and experience. Typically, these consist of a series of meetings with other Directors and senior executives, as well as local site visits, to provide familiarity with the business. Directors also receive comprehensive guidance from the Group Company Secretary on the Group's governance framework and associated policies, as well as their duties as Directors on the Board. During the year Henri de Castries, David Nish, Paul Walsh and Jackson Tai completed a formal induction programme.

Operation of the Board

The Board regularly reviews reports on performance against financial and other strategic objectives, key business challenges, risk, business developments, and investor and external relations. During 2016, it also considered presentations on strategy and performance by each of the global businesses and across the principal geographical areas.

All of HSBC's activities involve the measurement, evaluation, acceptance and management of risk or combinations of risks. The Board, advised by the Group Risk Committee ('GRC'), Conduct & Values Committee ('CVC') and the Financial System Vulnerabilities Committee ('FSVC'), promotes a strong risk governance culture which shapes the Group's attitude to risk. The Board and these committees oversee the development and maintenance of a strong risk management framework.

The Group Company Secretary will ensure that agenda and supporting papers are distributed in advance of Board and Board committee meetings

rapat komite-komite di bawah Direksi. Hal ini ditujukan untuk memberikan cukup waktu untuk mereview dan memfasilitasi pembahasan yang lengkap saat rapat.

Chairman telah mengadakan pertemuan dengan anggota Direksi non-eksekutif, dan anggota Direksi eksekutif lainnya tidak hadir pada pertemuan tersebut. SID juga memfasilitasi pertemuan anggota Direksi non-eksekutif tanpa dihadiri anggota Direksi eksekutif dan Group Chairman.

Anggota Direksi didorong untuk membina hubungan yang bersifat bebas dan terbuka dengan manajemen dari segala jenjang, dan memiliki akses penuh ke segala informasi yang terkait. Ketika menghadiri rapat off-site Direksi dan mengadakan perjalanan untuk keperluan lainnya, anggota Direksi non-eksekutif didorong untuk melakukan kunjungan ke kegiatan operasional bisnis di negara setempat, dan mengadakan pertemuan dengan manajemen setempat.

Anggota Direksi dapat meminta advis profesional dari pihak independen, dan biayanya ditanggung HSBC Holdings.

Benturan Kepentingan, Ganti Rugi oleh Direksi, dan Contract of Significance

Direksi telah menetapkan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan benturan kepentingan Direksi. Jika sampai terjadi benturan kepentingan, Direksi berwenang untuk mendelegasikan wewenangnya. Setiap tahunnya Direksi mereview benturan kepentingan yang telah mendorong anggota Direksi melakukan pendelegasian wewenang dan ketentuan-ketentuan atas pendelegasian wewenang tersebut.

Di dalam Anggaran Dasar disebutkan bahwa anggota Direksi berhak atas kompensasi ganti rugi (indemnification) di luar harta kekayaan HSBC Holdings terhadap klaim dari pihak ketiga sehubungan dengan kewajiban tertentu perseroan. Semua anggota Direksi memperoleh manfaat dari Liability Insurance yang berlaku atas anggota direksi dan pejabat.

Tidak ada seorang Direkturpun, sepanjang 2016, yang memiliki kepentingan yang bersifat material, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagaimana dicantumkan dalam Contract of Significance dengan entitas HSBC yang mana saja. Setiap Direktur secara rutin diingatkan akan kewajiban mereka dalam melakukan transaksi efek-efek HSBC Group dan mereka telah memberikan konfirmasi bahwa mereka telah mematuhi ketentuan badan regulator.

Evaluasi Kinerja Direksi

Direksi berkomitmen melakukan evaluasi berkala dan independen atas efektivitasnya Direksi dan

to allow reasonable time for review and to facilitate full discussion at the meetings.

The Chairman met with the non-executive Directors without the other executive Directors in attendance. The SID also facilitated meetings of the non-executive Directors without the attendance of executive Directors, including that of the Group Chairman.

The Directors are encouraged to have free and open contact with management at all levels and full access to all relevant information. When attending off-site Board meetings and when travelling for other reasons, non-executive Directors are encouraged to visit local business operations and meet local management.

Directors may take independent professional advice, if necessary, at HSBC Holdings' expense.

Conflicts of interest, indemnification of Directors and contracts of significance

The Board has established a policy and procedures relating to Directors' conflicts of interest. Where conflicts of interest arise, the Board has the power to authorise them. A review of those conflicts which have been authorised, and the terms of those authorisations, is undertaken by the Board annually.

The Articles of Association state that Directors are entitled to be indemnified out of the assets of HSBC Holdings against claims from third parties in respect of certain liabilities. All Directors have the benefit of directors' and officers' liability insurance.

None of the Directors had, during the year, a material interest, directly or indirectly, in any contract of significance with any HSBC company. Each Director is routinely reminded of their obligations in respect of transacting in HSBC Group securities and has confirmed that he or she has complied with regulatory requirements.

Board performance evaluation

The Board is committed to regular, independent evaluation of its own effectiveness and that of its committees. For 2015/16, an independent review

efektivitas komite-komite di bawahnya. Selama tahun 2015-2016, review independen dalam hal ini dilakukan oleh Heidrick & Struggles/JCA Group, suatu firma berupa pihak ketiga independen yang tidak memiliki keterkaitan lain dengan HSBC Holdings. Proses evaluasinya melibatkan serangkaian interview dan pertemuan dengan anggota Direksi non-eksekutif, serta input dari anggota Group Management Board. Tindakan yang dijalankan menindaklanjuti review tersebut, dipresentasikan dan dibahas secara rinci dengan Direksi di bulan Februari 2016, dan kemudian ditelusuri (ditracking) melalui reminder (pengingat) tahun 2016, dan hasil penelusuran tersebut dilaporkan kepada Direksi.

Mengingat tindakan-tindakan tersebut bersifat yang berkelanjutan, review atas tindak lanjut harus dilakukan selama semester pertama 2017. Selama hasil review-nya dipublikasikan dalam Laporan Tahunan 2017. Di dalam masa interim, dilakukan evaluasi secara internal oleh Group Chairman dan SID atas kinerja setiap anggota Direksi, sebagaimana dijelaskan di dalam UK Corporate Governance Code.

was undertaken by Heidrick & Struggles/ JCA Group, an independent third-party firm that has no other connection with HSBC Holdings. The process involved an extensive series of interviews and meetings with the non-executive Directors, together with input from members of the Group Management Board. Actions arising from the review were presented and discussed in detail with the Board in February 2016 and then tracked throughout the remainder of the year and reported to the Board.

Given the ongoing nature of these actions, a follow-up review is to be conducted during the first half of 2017, the outcome of which will be published in the 2017 Annual Report. In the interim period, the performance evaluation of the individual Directors was conducted internally, as provided for under the UK Corporate Governance Code, by the Group Chairman and the SID.

Area fokus tertentu dari review 2015/2016 yang telah dilakukan oleh Direksi selama setahun
Set out below are areas of particular focus from the 2015/16 review that the Board has addressed during the year:

Tema Theme	Tindakan yang telah dilakukan Action Taken
Agenda Manajemen <i>Agenda management</i>	Agenda direvisi untuk memungkinkan fokus yang lebih besar pada strategi bisnis dan keuangan dan Operasional Kinerja. Sebuah siklus bergilir penyelaman tahunan yang mendalam di masing-masing dari empat bisnis global dan wilayah geografis utama Grup didirikan. Presentasi rinci tentang peluang teknologi dan digital yang dihadapi Grup juga disusun dengan penjelasan bagaimana Grup meresponsnya dan respons strategis jangka panjang Grup. Perbaikan dilakukan terhadap proses persiapan, penyerahan dan pendistribusian manajemen <i>Board agendas were revised to allow for a greater focus on business strategy and financial and operational performance. A rolling cycle of annual deep dives across each of the four global businesses and the Group's principal geographical regions was established. A detailed presentation of the technology and digital opportunities facing the Group was also arranged with an explanation of how the Group is currently responding to them and the Group's longer-term strategic response. Improvements were made to the process for the preparation, submission and distribution of management information and Board and Committee papers</i>
Komite Efisiensi <i>Committee efficiency</i>	Pengoperasian Komite ditinjau untuk meningkatkan efisiensi dan mengatasi tumpang tindih dan kesenjangan di Dalamnya. Tanggung jawab mereka <i>The operation of the Committees was reviewed to improve efficiency and address overlaps and any gaps in their responsibilities</i>
Melanjutkan pengembangan hubungan kohesif antara non-eksekutif Direksi dan manajemen senior <i>Continued development of the cohesive relationship between non-executive Directors and senior management</i>	Kesempatan lebih banyak diciptakan bagi manajemen senior untuk berinteraksi dengan para direktur non-eksekutif di dalam Dan pertemuan dewan formal luar, dan untuk meningkatkan keterpaparan Dewan terhadap manajer potensial lainnya di Kelompok. <i>More opportunities were created for senior management to interact with non-executive Directors both inside and outside formal Board meetings, and to increase Board exposure to other high potential managers in the Group.</i>
Perencanaan Suksesi <i>Succession planning</i>	Telah ada fokus terus menerus oleh Dewan, melalui Komite Nominasi, pada eksekutif dan tidak berurutan Perencanaan suksesi Sebuah komite dibentuk untuk mengawasi rencana suksesi Ketua Grup. <i>There has been a continued focus by the Board, through the Nomination Committee, on executive and non-executive succession planning. A committee has been established to oversee succession planning for the Group Chairman.</i>

Penilaian Kinerja Direktur

Penilaian tahunan atas kinerja masing-masing anggota Direksi non-eksekutif dilakukan oleh Group

Director performance evaluation

Non-executive Directors' individual performance evaluation is undertaken annually by the Group

Chairman. Di dalam penilaian ini dilakukan pembahasan mengenai kontribusi masing-masing Direktur, mengeksplorasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk masing-masing Direktur, dan komitmen waktu yang diperlukan agar yang bersangkutan dapat tetap menjalankan tugasnya dengan efektif.

Group Chairman telah mengkonfirmasi bahwa semua anggota Direksi non-eksekutif senantiasa berkinerja dengan efektif, berkontribusi positif pada tata kelola HSBC dan mampu memberikan komitmen waktu penuh yang diperlukan untuk tugas-tugas mereka.

Evaluasi atas kinerja masing-masing anggota Direksi non-eksekutif dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja yang berlaku atas segenap karyawan. Hasil penilaian tersebut menjadi bahan pertimbangan Group Remuneration Committee saat menetapkan besarnya variable pay (bonus) tahunan.

Penilaian kinerja Group Chairman dilakukan oleh anggota Direksi non-eksekutif yang diketuai oleh SID.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan diberikan bagi setiap anggota Direksi dan direview secara berkala oleh Group Chairman, didukung oleh Group Company Secretary. Semua anggota Direksi eksekutif mengembangkan dan mengikuti pelatihan kembali (refreshment) dalam hal keterampilan dan pengetahuan mereka melalui interaksi sehari-hari dan taklimat (briefing) dengan manajemen senior di bisnis-bisnis dan fungsi-fungsi Group.

Forum selama dua hari yang dilangsungkan bagi segenap anggota Direksi non-eksekutif Group setiap tahunnya. Sesi pengetahuan/kesadaran (awareness) dan sesi pembahasan dilangsungkan oleh manajemen eksekutif senior dan tenaga ahli (subject matter expert) mengenai perkembangan teknologi, kepatuhan pada kejahatan finansial (FCC - financial crime compliance), inisiatif dari badan regulator, dan upaya-upaya pengembangan bisnis lainnya.

Para direktur berikut ini telah menghadiri sesi-sesi pelatihan dan pengembangan tersebut: David Nish, Joachim Faber, John Lipsky, Jonathan Symonds, Kathleen Casey and Paul Wash. Jonathan Symonds dan Joachim Faber menjadi penyelenggara forum terpisah yang diselenggarakan bagi para Ketua komite-komite audit dan komite-komite risiko Group tingkat global.

Segenap anggota Group Audit Committee (GAC) juga mengikuti pelatihan penyegaran (referesh) dalam bidang IFRS 9, dan para Ketua Komite mengikuti pelatihan mengenai ketentuan-ketentuan dalam Senior Managers Regime. Sebagai bagian dari program induction mereka, David Nish, Henri de

Chairman. This involves a discussion about a Director's individual contribution, explores individual training and development needs, and the time commitment that is required to continue to deliver the role effectively.

The Group Chairman has confirmed that all non-executive Directors continue to perform effectively, contribute positively to the governance of HSBC and are able to fully commit the time required for their roles.

Executive Directors' individual performance evaluation is undertaken as part of the performance management process for all employees. The results are considered by the Group Remuneration Committee when determining variable pay awards each year.

The Group Chairman's performance is evaluated by the non-executive Directors, led by the SID.

Training and development

Training and development is provided for each Director, and is regularly reviewed by the Group Chairman supported by the Group Company Secretary. All 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.

A two-day forum for all of the Group's non-executive Directors was held during the year. Awareness and discussion sessions were conducted by senior executives and subject matter experts on emerging technologies, financial crime compliance, regulatory initiatives and other business developments.

The following Directors attended these sessions: David Nish, Joachim Faber, John Lipsky, Jonathan Symonds, Kathleen Casey and Paul Walsh. Jonathan Symonds and Joachim Faber hosted a separate forum for the Chairs of the Group's audit and risk committees globally.

In addition, all members of the Group Audit Committee ('GAC') received refresher training in IFRS 9 and the Committee Chairs received training in the requirements of the Senior Managers Regime. As part of their induction programme, David Nish, Henri de Castries and

Castries dan Paul Walsh mengikuti pelatihan mengenai Volcker Rule.

Keterlibatan (engagement) Pemegang Saham

Komunikasi dengan para pemegang saham memperoleh prioritas tinggi dari Direksi, kebijakan mengenai hal ini dapat dilihat di www.hsbc.com. Informasi yang lebih rinci mengenai HSBC dan kegiatannya disampaikan kepada para pemegang saham dalam Annual Report and Accounts (laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan), Strategic Report (laporan strategik), dan Interim Report (laporan keuangan sementara) dapat dilihat di www.hsbc.com.

Untuk melengkapi komunikasi ini, dilakukan pula dialog berkala dengan investor institusional. Permintaan informasi dari pemegang saham perorangan mengenai kepemilikan saham mereka dan bisnis HSBC diterima dengan tangan terbuka.

Anggota Direksi didorong untuk mengembangkan pemahaman atas pandangan para pemegang saham mayoritas. Anggota Direksi non-eksekutif diundang menghadiri presentasi analisa dan rapat-rapat lainnya dengan para investor institusional dan badan-badan perwakilannya.

Diselenggarakan pula pertemuan santap pagi untuk membahas tata kelola tahunan, untuk memberikan peluang bagi para investor institusional dalam berkomunikasi dengan anggota Direksi non-eksekutif dan manajemen senior dalam hal tata kelola. Segenap anggota Direksi eksekutif mengadakan rapat berkala dengan investor institusional dan umpan balik dari rapat-rapat tersebut rutin disampaikan kepada Direksi.

Sebagai SID, Rachel Lomax dapat dihubungi pemegang saham jika ada masalah/perihal yang perlu mereka sampaikan karena belum dapat ditangani atau karena jalur komunikasi yang biasa tidak tepat untuk penyampaian masalah ini. Alamat beliau dapat ditujukan ke Group Company Secretary, 8 Canada Square, London E14 5HQ.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan dan Rapat Umum Lainnya

RUPS tahun 2017 akan diadakan di Queen Elizabeth II Conference Centre, Broad Sanctuary, Westminster, London SW1P 3EE pada hari Jumat, 28 April 2017, pukul 11 pagi, dan live webcast-nya dapat diakses di www.hsbc.com.

Rekaman narasi berlangsungnya rapat dapat diakses di www.hsbc.com, segera setelah ditutupnya rapat umum tersebut. Rekaman dapat diakses hingga tanggal 28 Mei 2018.

Rapat informal pemegang saham akan diadakan di 1 Queen's Road Central Hong Kong, pada hari Senin, 24 April, pukul 4:30 sore. Para pemegang

Paul Walsh received training on the Volcker Rule.

Shareholder engagement

Communication with shareholders is given high priority by the Board and a copy of its policy is available at www.hsbc.com. Extensive information about HSBC and its activities is provided to shareholders in the Annual Report and Accounts, the Strategic Report and the Interim Report as well as at www.hsbc.com.

To compliment these, there is regular dialogue with institutional investors. Enquiries from individuals on matters relating to their shareholdings and HSBC's business are welcomed.

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.

An annual governance breakfast is also held, which gives institutional investors an opportunity to engage with the non-executive Directors and senior management on governance matters. All executive Directors hold regular meetings with institutional investors and feedback from these meetings is routinely provided to the Board.

As SID, Rachel Lomax is available to shareholders if they have concerns that cannot be resolved or for which the normal channels would be inappropriate. She may be contacted via the Group Company Secretary at 8 Canada Square, London E14 5HQ.

The Annual General Meeting (AGM) and other general meetings

The 2017 AGM will be held at the Queen Elizabeth II Conference Centre, Broad Sanctuary, Westminster, London SW1P 3EE on Friday 28 April at 11.00am and a live webcast will be available on www.hsbc.com.

A recording of the proceedings will be available on www.hsbc.com shortly after the conclusion of the AGM until 28 May 2017.

An informal meeting of shareholders will be held at 1 Queen's Road Central, Hong Kong on Monday 24 April at 4.30pm. Shareholders are

saham disarankan menghadiri rapat-rapat ini. Pemegang saham dapat menyampaikan permintaan informasi secara tertulis yang ditujukan kepada Direksi, dialamatkan ke Group Company Secretary, HSBC Holdings plc, 8 Canada Square, London E14 5HQ atau ke alamat email: shareholderquestions@hsbc.com.

Pemegang saham dapat meminta anggota Direksi menyelenggarakan rapat umum selain rapat umum sebagaimana diatur dalam UK Companies Act 2006. Permintaan untuk menyelenggarakan rapat umum dapat diajukan oleh para pemegang saham yang jumlah kepemilikan sahamnya mewakili minimal 5% dari modal disetorkan HSBC Holdings, berupa saham dengan hak suara di rapat umum pemegang saham HSBC (di luar modal disetor yang ditahan sebagai saham treasury).

Di dalam permintaan tersebut harus disebutkan sifat umum dari bisnis tersebut yang harus ditangani saat rapat umum dan yang mungkin mencakup teks/naskah keputusan rapat yang mungkin diganti (move) dengan semestinya dan ditujukan untuk diganti (move) saat berlangsungnya rapat.

Permintaan tersebut dapat disampaikan berupa cetakan (hard copy) maupun file elektronik (soft copy) dan harus diverifikasi kebenarannya oleh pihak(-pihak) yang mengajukan permintaan tersebut. Permintaan tertulis dapat diajukan ke HSBC Holdings yang beralamat di Inggris, dengan mengacu pada ketentuan di dalam paragraf tersebut di atas atau dengan mengirimkan email ke shareholderquestions@hsbc.com.

Pada saat dilangsungkannya rapat umum pemegang saham untuk membahas permintaan tersebut, tidak diperkenankan adanya bisnis yang ditransaksikan, kecuali bisnis yang memang dimaksudkan akan permintaan tersebut, atau bisnis yang diusulkan Direksi.

Komite – Komite di bawah Dewan Manajemen

Terdapat tujuh (7) standing committee di bawah Direksi. Komite-komite tersebut diketuai oleh Chairman's Committee, Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) dan Philanthropic & Community Investment Oversight Committee, keanggotaannya terdiri dari anggota non-Direksi yang juga ditunjuk sebagai anggota komite serta anggota Direksi non-eksekutif.

Para Ketua setiap Komite melaporkan perihal yang penting kepada Direksi setelah berlangsungnya setiap rapat dan risalah rapatnya disampaikan kepada segenap anggota Direksi.

Tugas dan tanggung jawab dari setiap komite telah ditetapkan di masing – masing term of reference yang dapat ditemukan di situs web www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

encouraged to attend these meetings. Shareholders may send enquiries to the Board in writing via the Group Company Secretary, HSBC Holdings plc, 8 Canada Square, London E14 5HQ or by sending an email to shareholderquestions@hsbc.com.

Shareholders may require the Directors to call a general meeting other than an AGM as provided by the UK Companies Act 2006. Requests to call a general meeting may be made by members representing at least 5% of the paid-up capital of HSBC Holdings that carries the right of voting at its general meetings (excluding any paid-up capital held as treasury shares).

A request must state the general nature of the business to be dealt with at the meeting and may include the text of a resolution that may properly be moved and is intended to be moved at the meeting.

A request may be in hard copy form or in electronic form and must be authenticated by the person or persons making it. A request may be made in writing to HSBC Holdings at its UK address, referred to in the paragraph above or by sending an email to shareholderquestions@hsbc.com.

At any general meeting convened on such request, no business shall be transacted except that stated by the requisition or proposed by the Board.

Board Committees

The Board has seven standing committees and a Chairman's Committee. In the case of the FSVC and the Philanthropic & Community Investment Oversight Committee, membership includes co-opted non-Director members as well as non-executive Directors.

The Chairs of each Committee report matters of significance to the Board after each meeting and the minutes of the meetings are made available to all Board members.

The detailed roles and responsibilities of each Committee are set out in its terms of reference, which can be found on the website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

Interaksi Antar Komite

Direksi sangat bergantung pada Komite-komitennya ini dan mendelegasikan serangkaian luas tanggung jawab kepada komite-komite tersebut. Jadi, penting bahwa, meskipun duplikasi yang tidak perlu antara masing-masing bidang tugas dari Komite-komite tersebut harus dihindari, harus pula dibentuk link yang efektif antara Komite-komite dan Direksi, jika perlu.

Anak-anak Perusahaan yang Utama

Group Risk Committee (GRC) berkoordinasi dengan erat dengan Group Audit Committee (GAC) dalam rangka meningkatkan penyelarasan dengan komite-komite global business risk and audit.

Group Audit Committee (GAC) dan Group Risk Committee (GRC), memberikan banyak rekomendasi kepada Direksi dalam hal penyusunan laporan keuangan yang didukung dengan sertifikasi dari anak-anak perusahaan yang utama.

Disclosure Hotline

Group Audit Committee (GAC) dan Conduct & Values Committee (CVC) bertanggung jawab mereview prosedur Disclosure Hotline Group dan menerima pengkinian berkala mengenai concern yang terkait yang diajukan sesuai dengan prosedur-prosedur tersebut, beserta tindakan manajemen yang dijalankan untuk menanggapi concern yang disampaikan.

Efektivitas Komite-komite

Efektivitas Komite-komite dinilai sebagai bagian dari penilaian kinerja keseluruhan. Komite-komite juga mereview dokumen dan efektivitas setiap rapat sebagai agenda yang selalu ada di setiap rapat (standing agenda) untuk memastikan bahwa komite-komite senantiasa efektif, mengajukan challenge, dan dikelola dengan baik, dan mereview perencanaan yang masih berlangsung atas bisnis komite yang diusulkan.

GROUP AUDIT COMMITTEE (GAC)

Anggota

- Jonathan Symonds (Ketua Komite)
- Phillip Ameen
- Kathleen Casey
- David Nish (ditunjuk menjadi anggota 1 Mei 2016)
- Rachel Lomax (mengundurkan diri dari komite 20 April 2016)

Tugas dan Tanggung Jawab

Group Audit Committee (GAC) memiliki tanggung jawab non-eksekutif atas perihal yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, termasuk

Committee interaction

The Board places significant reliance on its Committees and delegates a broad range of responsibilities to them. It is therefore important that, while unnecessary duplications between each remit of the Committees should be avoided, effective links should exist between Committees and the Board where required.

Principal subsidiaries

The GRC works closely with the GAC to strengthen alignment with the major regional and global business risk and audit committees.

The GAC and GRC make a number of recommendations to the Board in relation to the preparation of the financial statements which are supported by certificates from the principal subsidiaries.

Whistleblowing

The GAC and the CVC are responsible for reviewing the Group's whistleblowing procedures and received regular updates on relevant concerns raised under these procedures, together with management actions taken in response.

Committee effectiveness

The effectiveness of the Committees is evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board as referred to above. In addition, the Committees review the papers and the effectiveness of each meeting as a standing agenda item to ensure that they continue to be effective, challenging and well-managed, and review a rolling planner of proposed committee business.

Group Audit Committee

Members

- Jonathan Symonds (Chairman)
- Phillip Ameen
- Kathleen Casey
- David Nish (appointed on 1 May 2016)
- Rachel Lomax (resigned on 20 April 2016)

Role and responsibilities

The GAC has non-executive responsibility for matters relating to financial reporting, including Pillar 3 disclosures and internal control over

pengungkapan Pillar 3 dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.

Tata Kelola

Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer, Group Head of Internal Audit, dan anggota lainnya dari jajaran manajemen senior, rutin menghadiri rapat-rapat Group Accounting Committee (GAC). Auditor eksternal, PwC (PricewaterhouseCoopers), juga menghadiri semua rapat ini. Ketua GAC menghadiri rapat-rapat berkala sepanjang tahun untuk membahas perencanaan agenda rapat dan issue-issue spesifik segera setelah terjadinya permasalahan-permasalahan tersebut.

Cara Komite Menjalankan Tanggung Jawabnya Pelaporan Keuangan

Laporan Keuangan

Group Audit Committee (GAC) mereview keuangan HSBC dan penetapan pelaporan serta penerapan ketentuan tersebut atas pelaporan keuangan Group, termasuk pengungkapan Pillar 3. GAC juga mereview penyajian pelaporan keuangan tersebut pada analisis eksternal, termasuk penyajian matriks keuangan yang utama yang berkaitan dengan tindakan strategik HSBC.

Group Audit Committee (GAC) menilai cukupnya jumlah karyawan di bawah fungsi Pelaporan Akuntansi dan Keuangan. GAC juga memonitor bidang legal dan kepatuhan pada ketentuan regulator.

Pengendalian Internal

Group Audit Committee (GAC) menilai efektivitas sistem pengendalian internal untuk pelaporan keuangan dan segala perkembangan yang memengaruhi komite ini dalam mendukung penilaian Direksi terhadap pengendalian internal atas pelaporan keuangan sesuai dengan ketentuan dalam bagian 404 dari Sarbanes-Oxley Act.

Group Audit Committee (GAC) telah menerima konfirmasi bahwa manajemen eksekutif telah atau sedang menjalankan tindakan untuk memperbaiki segala kekurangan maupun kelemahan yang diidentifikasi selama dijalankannya kerangka kerja pengendalian Group.

Audit Eksternal

Group Audit Committee (GAC) bertemu langsung dengan auditor eksternal setiap saat dilangsungkannya rapat komite ini, dan ketua komite ini membina kontak reguler dengan mitra auditnya sepanjang tahun 2016.

Group Audit Committee (GAC) mereview pendekatan auditor eksternal dan strategi audit

financial reporting.

Governance

The Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer, Group Head of Internal Audit and other members of senior management routinely attend meetings of the GAC. The external auditor, PwC, also attended all meetings. The Chairman of the GAC had regular meetings to discuss agenda planning and specific issues as they arose during the year.

How the Committee discharges its responsibilities

Financial reporting

The GAC reviews HSBC's financial and reporting judgements and their application to the Group's financial reporting, including Pillar 3 disclosures. It also reviews presentations to external analysts including the key financial metrics relating to HSBC's strategic actions.

The GAC assesses the adequacy of resources of the accounting and financial reporting function. It also monitors the legal and regulatory environment.

Internal controls

The GAC assesses the effectiveness of the internal control system for financial reporting and any developments affecting it in support of the Board's assessment of internal control over financial reporting in accordance with section 404 of the Sarbanes-Oxley Act.

The GAC has received confirmation that executive management has taken or is taking the necessary actions to remedy any failings or weaknesses identified through the operation of the Groups framework of controls.

External audit

The GAC meets privately with the external auditor at every Committee meeting and the GAC Chairman maintains regular contact with the audit partner throughout the year.

The GAC reviews the external auditor's approach and strategy for the annual audit.

tahunan.

Semua jasa non audit yang diberikan PwC merupakan jasa yang sudah disetujui sebelumnya oleh Group Audit Committee (GAC) sesuai dengan kebijakan independensi auditor dalam rangka memastikan bahwa jasa tersebut tidak menimbulkan benturan kepentingan. Kebijakan independensi auditor telah direvisi dan mulai berlaku 1 Januari 2017 agar mencakup implementasi di Inggris atas ketentuan audit Uni Eropa yang baru.

Group Audit Committee (GAC) telah menerapkan dan memonitor kebijakan perekrutan karyawan atau mantan karyawan dari kantor auditor eksternal.

Audit Internal

Group Audit Committee (GAC) memberikan persetujuan atas rencana tahunan audit, auditor, dan anggaran, serta review atas kinerja Group Head of Internal Audit serta kinerja dan efektivitas Head-nya. Group Head of Internal Audit melapor pada Ketua GAC, dan komite ini secara berkala bertemu dengan Group Head of Internal Audit tanpa kehadiran manajemen lainnya.

Kepatuhan pada Ketentuan Badan Regulator

Direksi yakin bahwa setiap anggota Group Audit Committee (GAC) independen berdasarkan kriteria SEC, dapat dianggap sebagai ahli keuangan komite audit sesuai ketentuan bagian 407 dari Sarbanese-Oxley Act dan memiliki pengalaman finansial yang terkini dan terkait sesuai dengan ketentuan UK and Hong Kong Corporate Governance Codes.

Komite Internal Audit telah mematuhi bagian-bagian yang relevan dari Competition and Markets Authority Final Order atas audit pasar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2016.

Kegiatan Utama dan Permasalahan yang Signifikan yang Dipertimbangkan Selama 2016

Auditor Eksternal

Group Audit Committee (GAC) menilai efektivitas PwC sebagai auditor eksternal Group, dengan menggunakan kuesioner yang difokuskan pada proses audit keseluruhan, efektivitasnya dan mutu hasil auditnya. Disimpulkan bahwa PwC telah menjalankan audit yang bermutu tinggi dan efektif di tahun 2016.

Imbalan jasa yang dibayarkan kepada PwC untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2016 berjumlah total \$111,1 juta, dan \$39,8 juta atau 35,8%-nya dibayarkan untuk jasa non-audit.

Group Audit Committee (GAC) menilai PwC independen dan PwC, sesuai dengan standar etika professional, memberikan GAC konfirmasi tertulis

All non-audit services provided by PwC are pre-approved by the GAC in accordance with the auditor independence policy to ensure that services do not create a conflict. The auditor independence policy has been revised with effect from 1 January 2017 to take account of the UK implementation of new EU audit rules.

A policy is in place and monitored by the GAC on hiring employees or former employees of the external auditor.

Internal Audit

The GAC approves Internal Audit's annual plan, resource and budget, and reviews the performance of the Group Head of Internal Audit and the performance and effectiveness of its head. The Group Head of Internal Audit reports to the Chairman of the GAC and the Committee regularly meets with the Group Head of Internal Audit without other management present.

Compliance with Regulatory Requirements

The Board is satisfied that each member of the GAC is independent according to SEC criteria, may be regarded as audit committee financial experts for the purposes of section 407 of the Sarbanese-Oxley Act and has recent and relevant financial experience for the purposes of the UK and Hong Kong Corporate Governance Codes.

The Committee has complied with the relevant parts of the Competition and Markets Authority Final Order on the statutory audit market for the year ended 31 December 2016.

Principal activities and significant issues considered during 2016

External auditor

The Committee assessed the effectiveness of PwC as the Group's external auditor, using a questionnaire which focused on the overall audit process, its effectiveness and the quality of output. It concluded that PwC had performed a high-quality and effective audit in 2016.

Fees payable to PwC for the year ended 31 December 2016 totalled \$111.1m, of which \$39.8m or 35.8% was payable in respect of non-audit services.

The GAC considered PwC to be independent and PwC, in accordance with professional ethical standards, provided the GAC with written

independensi selama tahun 2016.

Oleh karena itu, Group Accounting Committee (GAC) telah merekomendasikan Direksi bahwa PwC ditunjuk kembali menjadi auditor. Keputusan rapat mengenai penunjukan kembali PwC dan besarnya imbalan jasanya selama tahun 2017 akan diusulkan kepada para pemegang saham pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahun 2017.

Audit Internal

Group Audit Committee (GAC) menyimpulkan bahwa fungsi Audit Internal tetap efektif.

Proyek Transformasi Keuangan

Fungsi Keuangan sudah memasuki tahun ketiga proyek transformasi skala besarnya dalam rangka menanggapi kebutuhan di masa mendatang atas bidang industri yang berubah untuk menghadapi makin ketatnya persyaratan dari badan regulator.

Proyek transformasi tersebut juga mencakup penerapan pengendalian internal dan peningkatan konsistensi proses-proses keuangan yang sangat penting di segenap Group.

Kerangka Kerja Pengendalian Internal

Group Audit Committee (GAC) terus memonitor tingkat kemajuan yang dicapai untuk meningkatkan pengendalian di entitas HSBC tingkat negara dan menjalankan tindakan perbaikan atas masalah yang diidentifikasi di tahun 2015.

Secara khusus GAC terus memonitor tindakan perbaikan atas pengendalian terhadap manajemen akses di bidang TI dan faset selanjutnya dalam hal penyempurnaan pengendalian strategis. GAC puas dengan tingkat kemajuan yang dicapai.

Mengubah Lanskap sesuai Ketentuan Badan Regulator

Mengingat lanskap bidang hukum dan regulator yang berubah-ubah, Group Accounting Committee (GAC) senantiasa menerima materi presentasi dan pengkinian yang rinci dari manajemen mengenai kesiapan Group untuk mengimplementasikan IFRS 9 mengenai Instrumen Keuangan dan ketentuan pengungkapan kerangka kerja Basel Pillar 3.

confirmation of its independence for the duration of 2016.

The GAC has therefore recommended to the Board that PwC be reappointed as auditor. Resolutions concerning the reappointment of PwC and their audit fee for 2017 will be proposed to shareholders at the 2017 AGM.

Internal Audit

The GAC concluded that the Internal Audit function remained effective.

Finance transformation project

The Finance function has embarked on a large scale three-year transformation project to respond to the future needs of a changing industry facing increased regulatory demands.

The project also included embedding internal controls and improving the consistency of critical financial processes across the Group.

Internal control framework

The GAC continued to monitor the progress being made to upgrade entity level controls and remediate issues identified in 2015.

In particular, the GAC continued to monitor the remediation of controls over access management in IT and the next phase in terms of the enhancement of strategic controls. The GAC was encouraged by the progress being made.

Changing regulatory landscape

Given the changing legal and regulatory landscape, the GAC continued to receive detailed presentations and updates from management on the Group's readiness to implement IFRS 9 Financial Instruments and the revised Basel framework's Pillar 3 disclosure requirements.

Tabel Kehadiran Direksi dan Komite – 2016
2016 Board and Committee attendance table

	AG M	Board	Group Audit Committee	Group Risk Committee	Group Remuneration Committee	Nomination Committee	Financial System Vulnerabilities Committee	Conduct & Values Committee	Philanthropic & Community Investment Oversight Committee
Number of meetings	1	8	8	9	9	7	7	6	3
Group Chairman									
Douglas Flint	1	8	-	-	-	-	-	-	-
Executive Directors									
Stuart Gulliver	1	8	-	-	-	-	-	-	-
Iain Mackay	1	8	-	-	-	-	-	-	-
Marc Moses	1	8	-	-	-	-	-	-	-
Non-executive Directors									
Phillip Ameen	1	8	7	-	-	-	-	-	-
Kathleen Casey	1	8	8	-	-	-	7	-	-
Laura Cha	1	8	-	-	-	7	-	6	3
Henri de Castries ¹	1	5/5	-	-	-	-	-	-	-
Lord Evans of Weardale	1	8	-	-	-	-	7	6	3
Joachim Faber	1	8	-	9	-	-	-	-	-
Rona Fairhead ²	1	4/4	-	-	-	3/4	1/2	-	-
Sam Laidlaw	1	8	-	-	9	7	-	-	-
Irene Lee	1	8	-	-	-	-	-	-	-
John Lipsky	1	8	-	9	8	7	-	-	-
Rachel Lomax ³	1	8	2/2	8	-	7	-	6	-
Heidi Miller	1	8	-	9	-	-	-	-	-
David Nish ⁴	1	4/4	3/4	-	-	-	-	-	-
Sir Simon Robertson ²	1	4/4	-	-	4/4	-	-	-	-
Jonathan Symonds	1	8	8	-	-	-	-	5	-
Jackson Tai ⁵	-	2/2	-	2/2	-	-	1/2	-	-
Pauline van der Meer Mohr ⁶	1	7	-	-	9	3/3	-	6	-
Paul Walsh ⁷	1	7	-	-	8	3/3	-	-	-

Group Risk Committee (GRC)

Anggota Komite

- Joachim Faber (Ketua Komite)
- John Lipsky
- Rachel Lomax
- Heidi Miller
- Jackson Tai (ditunjuk menjadi anggota 12 September 2016)

Group Risk Committee

Members

- Joachim Faber (Chairman)
- John Lipsky
- Rachel Lomax
- Heidi Miller
- Jackson Tai (appointed on 12 September 2016)

Tugas dan Tanggung Jawab

Group Risk Committee (GRC) memiliki tanggung jawab non-eksekutif pengawasan atas hal-hal yang berkaitan dengan risiko dan risiko-risiko utama yang berdampak pada Group, tata kelola risiko, dan sistem pengendalian internal (selain sistem pengendalian keuangan internal). GRC menerima laporan pengkinian mengenai pengawasan risiko, namun tidak bertanggung jawab secara langsung untuk mengawasi risiko yang berkaitan dengan kejahatan finansial, cyber-crime dan pengamanan informasi, anti tindak penyuapan dan korupsi (AB&C), serta budaya dan etika bisnis. Risiko-risiko tersebut diawasi oleh Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) dan Conduct & Values Committee (CVC).

Tata Kelola

Group Chief Risk Officer, Group Finance Director, Chief Legal Officer, Group Head of Internal Audit, Global Head of Regulatory Compliance, Global Head of Financial Crime Compliance, Group Head of Financial Crime Risk, dan anggota lainnya dari jajaran manajemen senior telah diundang menghadiri rapat-rapat Group Risk Committee (GRC) untuk berkontribusi dalam pembahasan yang terkait dengan bidang keahlian mereka.

Group Risk Committee (GRC) berkoordinasi erat dengan Group Audit Committee (GAC) agar dapat dipastikan bahwa segala bidang yang sangat tumpang tindih ditangani dengan semestinya dan dipastikan pula ditingkatkannya komunikasi antar komite.

Group Risk Committee (GRC) mengadakan rapat dengan Group Chief Risk Officer dan dalam kesempatan terpisah, mengadakan rapat dengan Group Head of Internal Audit yang tidak dihadiri manajemen.

Cara Komite Menjalankan Tugasnya

Group Risk Committee (GRC) mereview Risk Appetite Statement (RAS) Group merupakan standing item (perihal yang selalu diagendakan) di dalam perencanaan yang masih berlangsung (Rolling Planner). RAS merupakan Peta Risiko (yang menjelaskan profil risiko Group berdasarkan jenis risiko di segenap bisnis global) maupun laporan mengenai Top Risks dan Emerging Risks (beserta tindakan mitigasi atas risiko-risiko yang diidentifikasi). Dari review ini juga diidentifikasi bidang-bidang yang perlu dinilai (dengan stress testing) tingkat kerentanannya oleh manajemen.

Presentasi dilakukan di hadapan Group Risk Committee (GRC) mengenai serangkaian topik, termasuk stress testing dan taklimat (briefing) mengenai perkembangan dalam dunia regulator. GRC juga meminta disampaikan laporan dan

Role and responsibilities

The GRC has non-executive responsibility for the oversight of risk-related matters and the principal risks impacting the Group, risk governance and internal control systems (other than internal financial control systems). The GRC is updated on, but is not directly responsible for, overseeing risks relating to financial crime, cyber-crime and information security, anti-bribery and corruption, and culture and conduct. These risks are overseen by the FSVC and the CVC.

Governance

The Group Chief Risk Officer, Group Finance Director, Chief Legal Officer, Group Head of Internal Audit, Global Head of Regulatory Compliance, Global Head of Financial Crime Compliance, Group Head of Financial Crime Risk and other members of senior management attended meetings of the GRC by invitation to contribute to discussions relating to their areas of expertise.

The GRC works closely with the GAC to ensure that any areas of significant overlap are appropriately addressed and to improve inter-committee communication.

The GRC holds meetings with the Group Chief Risk Officer and, separately, with the Group Head of Internal Audit without management present.

How the Committee discharges its responsibilities

As a standing item on the rolling planner the GRC reviews the Group Risk Appetite Statement ('RAS'), the risk map (which describes the Group's risk profile by risk type across the global businesses) and a report on the top and emerging risks (together with mitigating actions for the identified risks). This also identifies any areas where management needed to assess vulnerabilities via stress testing.

The GRC receives presentations on a range of topics, including stress testing and briefings on developments in the regulatory environment. In addition, the GRC requests reports and updates from management on risk-related issues for in-depth consideration and receives regular reports

pengkinian dari manajemen atas perihal-perihal terkait risiko agar dapat dipertimbangkan dengan rinci. Kepada GRC juga disampaikan laporan berkala bahasan-bahasan dalam Risk Management Meeting yang diselenggarakan Group Management Board (GMB). GRC senantiasa meminta manajemen senior dari bisnis global dan fungsi global untuk menyampaikan kerangka kerja pengendalian risiko mereka untuk kemudian menjadi pembahasan mendalam bidang risiko.

Group Risk Committee (GRC) melakukan review untuk merevisi Risk Appetite Statement (RAS) dua kali setahun dan merekomendasikan segala perubahan atas RAS tersebut kepada Direksi. Secara berkala GRC mereview profil risiko Group dibandingkan dengan matriks kinerja utama yang dicantumkan di dalam RAS. GRC mereview penilaian manajemen atas risiko dan memeriksa dengan mendalam tindakan mitigasi risiko yang diusulkan oleh manajemen.

Kepada Group Risk Committee (GRC) disampaikan laporan berkala mengenai risiko hukum dan risiko ketentuan regulator. GRC mereview tindakan manajemen untuk memitigasi risiko-risiko ini dan mempertimbangkan dampak yang sangat mungkin timbul dari perkembangan bidang risiko ini di kemudian hari.

Kegiatan Utama dan Perihal Penting yang Dipertimbangkan Selama Tahun 2016

Risk Appetite Statement ('RAS') Group dan Monitoring atas Profil Risiko Group dibandingkan dengan RAS

Tidak dilakukan perubahan signifikan atas Risk Appetite Statement (RAS) di tahun 2016.

Stress Testing

Pelaksanaan stress testing PRA dan EBA serta hasil testing tersebut dimonitor dan direview dengan seksama sebelum dilaporkan. Group Risk Committee (GRC) menerima laporan hasil testing tersebut setelah dilaksanakannya stress testing dan Komite mengadakan rapat tambahan empat (4) kali selama tahun 2016 khusus untuk mempertimbangkan perihal-perihal terkait dengan stress testing, termasuk stress test tambahan yang berlaku khusus atas eksposur minyak dan gas bumi dan referendum Inggris untuk keluar dari Uni Eropa.

Risiko Eksekusi

Laporan berkala yang diterima Group Risk Committee (GRC) dari Group Chief Operating Officer, yang di dalam kesempatan setiap rapat menyampaikan pengkinian tingkat kemajuan dan status dari program-program yang merupakan prioritas utama Group dan tindakan mitigasi yang sudah mulai dijalankan untuk menangani dengan semestinya risiko-risiko yang diidentifikasi.

on matters discussed at the Risk Management Meeting of the Group Management Board ('GMB'). It has continued to invite senior management from the global businesses and functions to present their risk control frameworks, which has led to enhanced discussions of the risk environment.

Any revisions to the RAS are reviewed bi-annually by GRC and any changes are recommended to the Board. The GRC regularly reviews the Group's risk profile against the key performance metrics set out in the RAS. It reviews management's assessment of risk and provides scrutiny of management's proposed mitigating actions.

Regular reports are received on legal and regulatory risks. Management actions to mitigate these risks are reviewed and the potential impact of future developments in this area on the Group are considered.

Principal activities and significant issues considered during 2016

The Group Risk Appetite Statement ('RAS') and monitoring of the Group risk profile against the RAS

There were no significant changes to the RAS in 2016.

Stress testing

The PRA and EBA stress testing exercises and the results of stress testing were closely monitored and reviewed prior to submission. Reports were received over the course of the stress testing exercise and the Committee met an additional four times during the year solely to consider stress testing related matters, including additional stress tests specific to oil and gas exposures and the UK electorate's vote to leave the EU.

Execution risk

Regular reports were received from the Group Chief Operating Officer, who updated each meeting on the progress and status of the Group's highest-priority programmes and mitigating measures being introduced to manage the identified risks appropriately.

Monitoring atas risiko ini dan penilaian manajemen yang men-challenge risiko eksekusi dan tindakan mitigasi yang sesuai, tetap menjadi prioritas Group Risk Committee (GRC).

Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Group Risk Committee (GRC) mereview kerangka kerja manajemen risiko Group dan sistem pengendalian internal Group (selain sistem pengendalian keuangan internal Group yang sudah direview oleh Group Accounting Committee (GAC) dan segala perkembangan yang memengaruhi kerangka kerja dan sistem tersebut selama tahun 2016. Review GRC ini merupakan bagian dari penilaian Direksi atas pengendalian internal.

Di tahun 2016 Group Risk Committee (GRC) menunjuk tenaga ahli independen dari pihak eksternal untuk melakukan penilaian atas efektivitas komite.

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC)

Anggota Komite

- Lord Evans of Weardale (Ketua Komite)
- Kathleen Casey
- Jackson Tai (ditunjuk menjadi anggota komite 12 September 2016)
- Rona Fairhead (mengundurkan diri 22 April 2016)
- Nick Fishwick, CMG (anggota komite yang non Direktur)
- Dave Hartnett, CB (anggota komite yang non Direktur)
- William Hughes, CBE QPM (anggota komite yang non Direktur)
- Nehchal Sandhu (anggota komite yang non Direktur)
- Leonard Schrank (anggota komite yang non Direktur)
- The Honourable Juan Zarate (anggota komite yang non Direktur)
- Sir William Patey (anggota komite yang non Direktur yang ditunjuk menjadi anggota 1 November 2016)
- David Irvine (anggota komite yang non Direktur yang ditunjuk menjadi anggota 1 November 2016)

Kedelapan anggota Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) yang non Direktur, yang memberikan dukungan pada tugas Komite, berpengalaman luas dalam bidang risiko geopolitik, risiko kejahatan finansial, perihal-perihal keamanan internasional, cybersecurity, dan penegakan hukum.

Tugas dan Tanggung Jawab

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) memiliki tanggung jawab non-eksekutif atas pengawasan perihal-perihal yang terkait dengan kejahatan finansial dan penyalahgunaan sistem, terutama anti pencucian uang, sanksi, pendanaan

Monitoring of this risk and challenging management's assessment of execution risk and corresponding mitigating actions remains a priority for the GRC.

Internal control and risk management

The GRC reviewed the Group's risk management framework and system of internal control (other than internal financial control systems, which were covered by the GAC) and the developments affecting them over the course of 2016, as part of the Board's assessment of internal control.

In 2016 the Group Risk Committee appointed an external independent expert to assess the effectiveness of the committee.

Financial System Vulnerabilities Committee

Members

- Lord Evans of Weardale (Chairman)
- Kathleen Casey
- Jackson Tai (appointed on 12 September 2016)
- Rona Fairhead (resigned on 22 April 2016)
- Nick Fishwick, CMG (non-Director member)
- Dave Hartnett, CB (non-Director member)
- William Hughes, CBE QPM (non-Director member)
- Nehchal Sandhu (non-Director member)
- Leonard Schrank (non-Director member)
- The Honourable Juan Zarate (non-Director member)
- Sir William Patey (non-Director member appointed 1 November 2016)
- David Irvine (non-Director member appointed 1 November 2016)

The eight non-Director members support the Committee's work and between them have extensive experience in geopolitical risk, financial crime risk, international security, cybersecurity and law enforcement matters.

Role and responsibilities

The Committee has non-executive responsibility for the oversight of matters related to financial crime and system abuse, in particular anti-money laundering; sanctions; terrorist financing and proliferation financing; anti-bribery and corruption;

teroris dan senjata nuklir; anti tindak penyuapan dan korupsi, dan cybersecurity. Komite ini juga bertanggung jawab atas monitoring, review, dan pemberian saran kepada Direksi mengenai efektivitas kebijakan dan prosedur yang disusun Manajemen agar dapat dipastikan bahwa HSBC memenuhi kewajibannya kepada badan regulator dan lembaga penegakan hukum.

Kegiatan Utama dan Perihal Penting yang Dipertimbangkan Selama Tahun 2016

Kejahatan Finansial

Sepanjang tahun 2016, Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) memonitor tingkat kemajuan Group atas implementasi Global Standards. Komite ini juga mereview dan membahas hasil temuan dari kunjungan Tim Monitor (sehubungan dengan US DPA yang diberlakukan atas HSBC) ke entitas-entitas HSBC tingkat negara.

Anti Tindak Penyuapan dan Korupsi

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) mereview kegiatan yang masih berlangsung untuk menangani risiko tindak penyuapan dan korupsi yang utama, dan tingkat kemajuan manajemen atas implementasi kerangka kerja kepatuhan anti tindak penyuapan dan korupsi yang lebih ketat.

Berkoordinasi dengan Tim Monitor

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) bertanggung jawab untuk berkoordinasi dengan Tim Monitor agar dapat dipastikan bahwa segala rekomendasi yang disampaikan Monitor telah ditindaklanjuti.

Bidang Pengamanan Informasi dan Risiko Cybersecurity

Sepanjang tahun 2016, Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) mereview tingkat kemajuan yang dicapai HSBC dalam hal cybersecurity dan tindakan yang dijalankan HSBC untuk memitigasi eksposur risiko cyber. Komite ini juga memonitor perkembangan yang signifikan dalam bidang pengamanan informasi dan tingkat kemajuan dalam penerapan solusi Teknologi Informasi (TI) dalam manajemen risiko kejahatan finansial yang strategik.

Conduct & Values Committee (CVC)

Anggota Komite

- Rachel Lomax (Ketua Komite)
- Laura Cha
- Lord Evans of Weardale
- Jonathan Symonds
- Pauline van der Meer Mohr

and cybersecurity. It is also responsible for monitoring, reviewing and advising the Board on the effectiveness of the policies and procedures established by Management to ensure that HSBC meets its obligations to regulatory and law enforcement agencies.

Principal activities and significant issues considered during 2016

Financial crime

During the year, the Committee monitored the Group's progress on the implementation of Global Standards and reviewed and discussed findings from country visits conducted by the Monitor.

Anti-bribery and corruption

The Committee reviewed the activities underway to address key bribery and corruption risks and management's progress with the implementation of a more robust anti-bribery and corruption compliance framework.

Engaging with the Monitor

The Committee was responsible for liaising with the Monitor to ensure his recommendations were acted on.

The information security environment and cybersecurity risk

During the year, the Committee reviewed HSBC's progress towards improving the Group's cybersecurity and the actions being taken to mitigate exposure to cyber risk. It also monitored significant developments in the information security environment and progress delivering strategic financial crime risk management IT solutions.

Conduct & Values Committee

Members

- Rachel Lomax (Chair)
- Laura Cha
- Lord Evans of Weardale
- Jonathan Symonds
- Pauline van der Meer Mohr

Tugas dan Tanggung Jawab

Conduct & Values Committee (CVC) memiliki tanggung jawab non-eksekutif atas pengawasan budaya dan risiko etika bisnis. Komite ini bertanggung jawab atas segala kebijakan, prosedur, dan standar HSBC dan memastikan bahwa Group menjalankan bisnis dengan bertanggung jawab dan dengan konsisten mematuhi Nilai-nilai HSBC. CVC juga bertanggung jawab atas kebijakan dan prosedur untuk mencakup dan menanggapi laporan Compliance Disclosure. Pelaporan kepada Group Audit Committee (GAC) jika perlu, sehubungan dengan kecurigaan yang berkaitan dengan pembukuan, pengendalian internal atas laporan keuangan maupun perihal audit.

Kegiatan Utama dan Perihal Penting yang Dipertimbangkan Selama Tahun 2016

Etika Bisnis

Selama tahun 2016 Conduct & Values Committee (CVC) mereview implementasi pendekatan etika bisnis Group dan, terutama, mereview seberapa efektif program-program global disampaikan hingga ke jenjang-jenjang di bawahnya di segenap organisasi.

Kelangsungan usaha

Conduct & Values Committee (CVC) bertanggung jawab mereview seberapa efektif Group berupaya memenuhi komitmennya atas kelangsungan usaha.

Modern Slavery Act

Conduct & Values Committee (CVC) dan Direksi mereview dan memberikan persetujuan atas Pernyataan Group tentang Hak Asasi Manusia dan Modern Slavery Act.

Group Remuneration Committee

Anggota Komite

- Sam Laidlaw (Ketua Komite)
- John Lipsky
- Pauline van der Meer Mohr
- Paul Walsh
- Sir Simon Robertson (mengundurkan diri 22 April 2016)

Tugas dan Tanggung Jawab

Group Remuneration Committee bertanggung jawab dalam menetapkan prinsip-prinsip induk, parameter induk, dan kerangka kerja induk tata kelola atas kebijakan remunerasi Group, dan remunerasi anggota Direksi eksekutif dan karyawan senior lainnya dari Group. Komite ini secara berkala

Role and responsibilities

The CVC has non-executive responsibility for oversight of culture and conduct risk. It is responsible for HSBC's policies, procedures and standards and ensuring that the Group conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values. The CVC is also responsible for Group policies and procedures for capturing and responding to whistleblowing reports. Reporting to the GAC where necessary in relation to allegations relating to accounting, internal controls over financial reporting or audit matters.

Principal activities and significant issues considered during 2016

Conduct

During the year the Committee reviewed the implementation of the Group's conduct approach and, in particular, how effectively global programmes were being cascaded through the organisation.

Sustainability

The Committee was responsible for reviewing how effectively the Group sought to satisfy itself that it was meeting its sustainability commitments.

Modern Slavery Act

The Committee and Board reviewed and approved the Group's Human Rights and Modern Slavery Act statement.

Group Remuneration Committee

Members

- Sam Laidlaw (Chairman)
- John Lipsky
- Pauline van der Meer Mohr
- Paul Walsh
- Sir Simon Robertson (resigned on 22 April 2016)

Role and responsibilities

The Committee is responsible for setting the overarching principles, parameters and governance framework of the Group's remuneration policy, and the remuneration of executive Directors and other senior Group employees. The Committee regularly reviews the Group's remuneration policy

mereview kebijakan remunerasi Group dalam konteks manajemen risiko yang konsisten dan efektif dan ketentuan badan regulator di banyak yurisdiksi. Tidak ada anggota Direksi yang terlibat dalam menetapkan remunerasinya sendiri.

Nomination Committee

Anggota Komite

- Sam Laidlaw (Ketua Komite)
- Laura Cha
- John Lipsky
- Rachel Lomax
- Pauline van der Meer Mohr (ditunjuk menjadi anggota komite 22 April 2016)
- Paul Walsh (ditunjuk menjadi anggota komite 1 Mei 2016)
- Rona Fairhead (mengundurkan diri 22 April 2016)

Tugas dan Tanggung Jawab

Nomination Committee memiliki tanggung jawab non-eksklusif untuk memimpin proses penunjukan Direksi dan untuk mengidentifikasi dan menominasikan kandidat-kandidat yang potensial untuk ditunjuk menjadi anggota Direksi. Komite ini bertanggung jawab atas rencana suksesi baik untuk anggota Direksi eksekutif maupun non-eksekutif dan keanggotaan komite-komite di bawah Direksi.

Nomination Committee secara berkala mereview struktur Direksi, jumlah anggota, dan komposisinya (termasuk keterampilan, pengetahuan, pengalaman, independensi, dan keragaman latar belakang di antara anggota komite). Komite ini memberikan rekomendasi atas segala perubahan dalam kriteria yang direviewnya kepada Direksi.

Konsultan rekrutmen eksternal dikontrak untuk penunjukan anggota Direksi non-eksekutif. Konsultan ini tidak memiliki hubungan yang lebih dalam dengan HSBC. Konsultan rekrutmen eksternal yang lain dikontrak terutama untuk merekrut manajemen eksekutif senior tertentu.

Kegiatan Utama dan Perihal Penting yang Dipertimbangkan Selama Tahun 2016

Rencana Suksesi

Nomination Committee dibentuk dengan tanggung jawab yang khusus untuk rencana suksesi Group Chairman. Komite terdiri dari semua anggota Nomination Committee ditambah dengan Jonathan Symonds, Jonathan Evans dan Joachim Faber, masing-masing memimpin Group Audit Committee (GAC), Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC), dan Group Risk Committee (GRC).

Keragaman Latar Belakang

Nomination Committee bertanggung jawab atas penerapan kebijakan keragaman latar belakang anggota Direksi, keragaman di antara anggota

in the context of consistent and effective risk management and the regulatory requirements of multiple jurisdictions. No Directors are involved in deciding their own remuneration.

Nomination Committee

Members

- Sam Laidlaw (Chairman)
- Laura Cha
- John Lipsky
- Rachel Lomax
- Pauline van der Meer Mohr (appointed on 22 April 2016)
- Paul Walsh (appointed on 1 May 2016)
- Rona Fairhead (resigned on 22 April 2016)

Role and responsibilities

The Nomination Committee has non-executive responsibility for leading the Board appointment process and for identifying and nominating potential candidates for appointment to the Board. The Committee is responsible for succession planning for both executive and non-executive Directors and membership of Board committees.

The Nomination Committee regularly reviews the Board's structure, size and composition (including skills, knowledge, experience, independence and diversity). It recommends any changes to the Board.

An external search consultancy is used in relation to the appointment of non-executive Directors. It has no additional connection with HSBC. A separate external search consultancy is primarily used for certain senior executive hires.

Principal activities and significant issues considered during 2016

Succession planning

A committee was established with specific responsibility for succession planning for the Group Chairman, comprising all the Nomination Committee members plus Jonathan Symonds, Jonathan Evans and Joachim Faber, being the chairs of the GAC, FSVC and GRC respectively.

Diversity

The Committee took responsibility for the implementation of the Board's diversity policy

Direksi dibandingkan dengan dua kriteria sasaran, yakni paling tidak 30% dari jumlah kandidat adalah perempuan, dan perekrutan hanya dilakukan oleh konsultan eksternal yang telah menandatangani Voluntary Code of Conduct (kode etik sukarela) yang berlaku atas Executive Search Firms.

Philanthropic & Community Investment Oversight Committee

Anggota Komite

- Laura Cha (Ketua Komite)
- Lord Evans of Weardale
- Sir Malcolm Grant (anggota komite yang non Direktur)
- Stephen Moss (anggota komite yang non Direktur)
- Lord Janvrin (anggota komite yang non Direktur)

Tugas dan Tanggung Jawab

Philanthropic & Community Investment Oversight Committee memiliki tanggung jawab non-eksklusif philanthropic HSBC dan kegiatan investasi di dalam masyarakat untuk mendukung sasaran kelangsungan usaha korporasi Group. Komite ini dibentuk sebagai suatu komite di bawah Direksi di tahun 2014 untuk mengawasi kegiatan yang meliputi kontribusi keuangan Group dan juga karyawan yang melakukan kegiatan suka rela (volunteer).

Kegiatan Utama dan Perihal Penting yang Dipertimbangkan Selama Tahun 2016

Donasi Amal

Philanthropic & Community Investment Oversight Committee bertanggung jawab mereview minat risiko Group atas donasi amal dan anggaran untuk tahun-tahun selanjutnya serta dana untuk peruntukan amal jangka panjang.

Investasi di Masyarakat

Sepanjang tahun 2016 Philanthropic & Community Investment Oversight Committee mereview dan mengesahkan anggaran tahunan investasi di masyarakat dan alokasi anggaran ini diusulkan untuk mencakup seluruh kelangsungan usaha yang telah disepakati.

Komite di bawah Chairman

Komite di bawah Chairman bertindak atas nama Direksi di antara rapat-rapat Direksi yang sudah dijadwalkan untuk memfasilitasi ad hoc dan bisnis lainnya yang memerlukan persetujuan Direksi. Komite ini mengadakan rapat, jika perlu, dengan ketentuan jumlah kehadiran berdasarkan jenis bisnis yang diusulkan untuk dibahas, sebagaimana dijelaskan di dalam Kerangka Acuan.

against two objectives: at least 30% of candidates being women and only using external search consultants signed up to the Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms.

Philanthropic & Community Investment Oversight Committee

Members

- Laura Cha (Chair)
- Lord Evans of Weardale
- Sir Malcolm Grant (non-Director member)
- Stephen Moss (non-Director member)
- Lord Janvrin (non-Director member)

Role and responsibilities

The Philanthropic & Community Investment Oversight Committee has non-executive responsibility for HSBC's philanthropic and community investment activities in support of the Group's corporate sustainability objectives. The Committee was established as a committee of the Board in 2014 to oversee activity which includes both the Group's monetary contributions and also employee volunteering.

Principal activities and significant issues considered during 2016

Charitable giving

The Committee was responsible for reviewing the Group's risk appetite for charitable donations and the budget for future years and long-term committed funds.

Community investment

During the year, the Committee reviewed and endorsed the Group's annual community investment budget and the proposed allocation of this budget across agreed sustainability themes.

Chairman's Committee

The Chairman's Committee acts on behalf of the Board between scheduled Board meetings to facilitate ad hoc and other business requiring Board approval. It meets when necessary, with the required number of attendees determined by the nature of the proposed business to be discussed, as set out in its terms of reference.

Group Management Board (GMB)

GMB merupakan forum yang diketuai Group Chief Executive untuk memberi beliau berupa pemberian rekomendasi dan saran, dan membantu beliau dalam manajemen sehari-hari HSBC dan anak-anak perusahaannya sebagaimana diwenangkan Direksi.

Melalui rapat-rapat khusus GMB melakukan pengawasan atas perihal risiko (dalam Risk Management Meeting yang diketuai oleh Group Chief Risk Officer) dan atas perihal Global Standards (dalam Global Standards Steering Meeting, yang diketuai Group Head of Financial Crime Risk).

Pengendalian Internal

Direksi bertanggung jawab memelihara dan mereview efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal, dan menetapkan level agregat dan jenis-jenis risiko yang masih hendak diberlakukan Group dalam rangka mencapai sasaran strategiknya.

Untuk memenuhi ketentuan ini dan untuk menjalankan tanggung jawabnya berdasarkan FCA Handbook dan PRA Handbook, telah disusun prosedur-prosedur untuk melindungi asset dari penggunaan maupun penjualan oleh pihak yang tidak berwenang; pencatatan pembukuan senantiasa dilakukan dengan semestinya; dan agar dapat dipastikan keandalan dan kegunaan informasi keuangan yang dipergunakan di dalam bisnis maupun untuk publikasi.

Prosedur-prosedur ini hanya memberikan kepastian yang masuk akal dibandingkan dengan pernyataan yang salah yang bersifat material, kesalahan yang material, kerugian yang besar maupun tindak penipuan dengan nilai yang material. Prosedur-prosedur tersebut dirancang sebagai pengendalian internal yang efektif di dalam Group dan sesuai dengan pedoman Financial Reporting Council bagi Direksi (terbitan tahun 2014), pengendalian internal, laporan keuangan dan laporan bisnis terkait. Prosedur-prosedur telah diberlakukan di sepanjang tahun 2016 hingga 21 Februari 2017, yakni tanggal pemberian persetujuan atas Annual Report and Accounts 2016.

Di tahun 2014, Group Audit Committee (GAC) mengesahkan pengadopsian kerangka kerja COSO 2013 untuk monitoring manajemen risiko dan sistem pengendalian internal untuk memenuhi ketentuan dalam Section 404 Sarbanes-Oxley Act 2002.

Manajemen risiko yang utama dan prosedur pengendalian internal yang utama meliputi hal-hal berikut ini:

- Global Standards Manual (GSM) Group yang menjelaskan prinsip-prinsip utama yang harus dioperasikan Group di manapun Group menjalankan bisnisnya. Di dalam GSM

Group Management Board

The GMB is a forum chaired by the Group Chief Executive to provide him with recommendations and advice, and assist him in his day-to-day management of HSBC and its subsidiaries as delegated by the Board.

There are special meetings of the GMB that provide oversight of risk matters (the Risk Management Meeting, chaired by the Group Chief Risk Officer) and of Global Standards (the Global Standards Steering Meeting, chaired by the Group Head of Financial Crime Risk).

Internal control

The Board is responsible for maintaining and reviewing the effectiveness of risk management and internal control systems, and for determining the aggregate level and types of risks the Group is willing to take in achieving its strategic objectives.

To meet this requirement and to discharge its obligations under the FCA Handbook and the PRA Handbook, procedures have been designed for safeguarding assets against unauthorised use or disposal; for maintaining proper accounting records; and for ensuring the reliability and usefulness of financial information used within the business or for publication.

These procedures can only provide reasonable assurance against material mis-statement, errors, losses or fraud. They are designed to provide effective internal control within the Group and accord with the Financial Reporting Council's guidance for directors issued in 2014, internal control and related financial and business reporting. The procedures have been in place throughout the year and up to 21 February 2017, the date of approval of this Annual Report and Accounts 2016.

In 2014, the GAC endorsed the adoption of the COSO 2013 framework for the monitoring of risk management and internal control systems to satisfy the requirements of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002.

The key risk management and internal control procedures include the following:

- The Group's Global Standards Manual ('GSM') outlines the core principles within which the Group must operate wherever we conduct business. The GSM overlays all other policies and procedures throughout the

dicantumkan garis besar segala kebijakan dan prosedur lainnya di segenap Group. Ketentuan-ketentuan di dalam GSM bersifat wajib (mandatory), berlaku atas semua bisnis di dalam Group, dan semua bisnis tersebut harus mematuhi ketentuan-ketentuan tersebut, apapun sifat dan di manapun lokasi kegiatan bisnis tersebut.

- Pendelegasian wewenang di dalam limit yang diatur Direksi; sesuai dengan perihal yang khusus ditujukan pada Direksi, Group Chief Executive telah diberi limit wewenang dan kuasa untuk menangani urusan harian Group termasuk hak untuk men-subdelegasikan limit dan wewenang.

Baik Managing Director ataupun Executive Director Group yang bersangkutan telah mendelegasikan wewenang untuk menangani urusan sehari-hari bisnis atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Pendelegasian wewenang dari Direksi mengharuskan para personil terkait senantiasa melakukan pembagian yang jelas dan tepat atas tanggung jawab yang signifikan dan mengawasi pembentukan dan pemeliharaan sistem pengendalian yang tepat untuk bisnis atau fungsi mereka.

Wewenang untuk masuk ke eksposur risiko kredit dan risiko pasar didelegasikan sesuai dengan limitnya kepada manajemen lini entitas-entitas di bawah Group. Untuk ini, harus dimintakan persetujuan atas fungsi global yang terkait. Namun demikian, dalam hal proposal pinjaman yang karakteristiknya lebih berisiko (higher risk), risiko kredit dan risiko pasar dinilai dan dilaporkan di tingkat anak perusahaan dan dirangkum pelaporannya untuk keperluan analisa konsentrasi risiko yang mencakup segenap Group.

Identifikasi dan monitoring risiko: sistem dan prosedur diterapkan untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memonitor jenis-jenis risiko yang material yang dihadapi HSBC. Sistem penilaian dan pelaporan risiko kami dirancang untuk membantu memastikan bahwa risiko-risiko dicakup secara komprehensif dengan segala atribut yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan yang berdasar, bahwa atribut-atribut tersebut dinilai secara akurat dan bahwa informasi disampaikan tepat pada waktunya agar risiko-risiko tersebut dapat dikelola dan dimitigasi dengan baik.

Perubahan-perubahan di dalam kondisi/praktik pasar: proses-proses diterapkan untuk mengidentifikasi risiko-risiko baru yang timbul dari perubahan di kondisi/praktik pasar ataupun perilaku nasabah, yang dapat membuat HSBC terekspos pada risiko yang lebih tinggi atau merusak nama baiknya. Group menerapkan kerangka kerja Top Risks dan Emerging Risks di segala jenjang organisasi yang memungkinkan Group mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi saat ini dan di masa mendatang, dan menjalankan tindakan

Group. The requirements of the GSM are mandatory, apply to and must be observed by all businesses within the Group, regardless of the nature or location of their activities.

- Delegation of authority within limits set by the Board: subject to certain matters reserved for the Board, the Group Chief Executive has been delegated authority limits and powers within which to manage the day-to-day affairs of the Group, including the right to sub-delegate those limits and powers.

Each relevant group managing director or executive Director has delegated authority within which to manage the day-to-day affairs of the business or function for which he or she is accountable. Delegation of authority from the Board requires those individuals to maintain a clear and appropriate apportionment of significant responsibilities and to oversee the establishment and maintenance of systems of control that are appropriate to their business or function.

Authorities to enter into credit and market risk exposures are delegated with limits to line management of Group companies. The concurrence of the appropriate global function is required, however, to credit proposals with specified higher risk characteristics. Credit and market risks are measured and reported at subsidiary company level and aggregated for risk concentration analysis on a Group-wide basis.

Risk identification and monitoring: Systems and procedures are in place to identify, assess, control and monitor the material risk types facing HSBC. Our risk measurement and reporting systems are designed to help ensure that risks are comprehensively captured with all the attributes necessary to support well-founded decisions, that those attributes are accurately assessed and that information is delivered in a timely manner for those risks to be successfully managed and mitigated.

Changes in market conditions/practices: processes are in place to identify new risks arising from changes in market conditions/practices or customer behaviours, which could expose HSBC to heightened risk of loss or reputational damage. The Group employs a top and emerging risks framework at all levels of the organisation, which enables it to identify current and forward-looking risks and to take action which either prevents them materialising or limits their impact.

yang mencegah makin seriusnya dampak dari risiko ataupun membatasi dampaknya.

Bertanggung jawab atas manajemen risiko: semua karyawan bertanggung jawab mengidentifikasi dan mengelola risiko di dalam ruang lingkup tugas mereka sebagai bagian dari model Three Lines of Defence. Three Lines of Defence yang merupakan model berbasis kegiatan untuk menjabarkan pertanggungjawaban manajemen dan tanggung jawab atas manajemen risiko dan bidang risiko. Second Line of Defence mengatur kebijakan dan pedoman untuk mengelola bidang-bidang risiko tertentu, memberikan saran dan pedoman sehubungan dengan risiko, dan men-challenge First Line of Defence (yang merupakan Risk Owner) dalam hal manajemen risiko yang efektif.

Rencana stratejik: rencana stratejik disusun bagi bisnis-bisnis, fungsi-fungsi di tingkat global, dan kawasan-kawasan geografis yang termasuk di dalam kerangka kerja strategi keseluruhan Group. Annual Operating Plans (AOP – rencana kegiatan operasional tahunan) yang disusun dari analisa yang rinci atas kerangka risiko menjelaskan jenis dan kuantum risiko yang sudah siap diterapkan Group dalam menjalankan strateginya. AOP disusun dan diadopsi oleh segenap entitas utama HSBC yang beroperasi. Di dalam AOP dijelaskan inisiatif bisnis yang utama dan dampak finansial yang mungkin timbul dari inisiatif tersebut.

Pengoperasian Teknologi Informasi (TI): pengendalian yang terpusat diterapkan atas segala pengembangan dan pengoperasian TI. Sistem yang sama diterapkan atas proses-proses bisnis yang serupa di manapun yang memungkinkan untuk diterapkan.

Sertifikasi anak perusahaan atas Group Risk Committee (GRC): konfirmasi setiap semester diberikan kepada GRC oleh komite-komite risiko dari anak-anak perusahaan yang utama yang mengkonfirmasi bahwa komite-komite telah men-challenge manajemen atas kualitas informasi yang diberikan, mereview tindakan yang diusulkan manajemen untuk menangani issue yang baru timbul atau tren yang mengindikasikan penyimpangan yang sangat signifikan dari minat risiko Group dan bahwa manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang diterapkan sudah berjalan dengan efektif.

Di dalam prosedur manajemen risiko dan pengendalian internal yang utama dicakup hal-hal berikut:

- Disclosure Committee: Disclosure Committee yang diketuai Group Company Secretary, memberikan dukungan pada pelaksanaan kewajiban-kewajiban Group berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku termasuk UK Listing Rules dan Hong Kong Listing Rules (ketentuan pencatatan saham di bursa saham Inggris dan Hong Kong), Market

Responsibility for risk management: All employees are responsible for identifying and managing risk within the scope of their role as part of the three lines of defence model, which is an activity-based model to delineate management accountabilities and responsibilities for risk management and the control environment. The second line of defence sets the policy and guidelines for managing specific risk areas, provides advice and guidance in relation to the risk, and challenges the first line of defence (the risk owners) on effective risk management.

Strategic plans: strategic plans are prepared for global businesses, global functions and geographical regions within the framework of the Group's overall strategy. Annual Operating Plans, informed by detailed analysis of risk appetite describing the types and quantum of risk that the Group is prepared to take in executing its strategy, are prepared and adopted by all major HSBC operating companies and set out the key business initiatives and the likely financial effects of those initiatives.

IT operations: centralised control is exercised over all IT developments and operations. Common systems are employed for similar business processes wherever practicable.

Subsidiary certifications to GRC: half-yearly confirmations are provided to the GRC from the risk committees of principal subsidiary companies confirming that the committees have challenged management on the quality of the information provided, reviewed the actions proposed by management to address any emerging issues or trends indicating material divergence from the Group's risk appetite and that the risk management and internal control systems in place are operating effectively.

The key risk management and internal control procedures over financial reporting include the following:

- Disclosure Committee: the Disclosure Committee, which is chaired by the Group Company Secretary, supports the discharge of the Group's obligations under relevant legislation and regulation including the UK and Hong Kong Listing Rules, the Market Abuse Regulation and SEC rules.

Abuse Regulation, dan SEC Rules.

Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, Disclosure Committee diberi wewenang untuk (i) menetapkan apakah harus dilakukan pengungkapan atas suatu kejadian atau situasi baru, termasuk bentuk dan penentuan waktu pengungkapan tersebut, dan (ii) review semua pengungkapan yang bersifat material yang dilakukan atau harus dilakukan oleh Group.

Keanggotaan Disclosure Committee terdiri dari Group Finance Director, Group Chief Risk Officer, Chief Legal Officer, Group Chief Accounting Officer, Global Head of Public Affairs, Global Head of Investor Relations, Group Head of Strategy and Planning and Group Financial Controller.

Integritas pengungkapan didukung dengan struktur dan proses di dalam fungsi Global Finance dan Global Risk yang memberi dukungan pada review analitis yang ketat dalam hal pelaporan keuangan dan pemeliharaan atas pencatatan pembukuan yang semestinya.

Pelaporan Keuangan: Proses pelaporan keuangan Group dikendalikan dengan menggunakan kebijakan akuntansi dan format pelaporan sebagaimana yang didokumentasikan, didukung dengan instruksi dan pedoman yang rinci mengenai ketentuan-ketentuan pelaporan, yang disampaikan kepada semua entitas di bawah HSBC yang melakukan pelaporan keuangan sebelum berakhirnya masa pelaporan. Hal-hal berikut ini perlu pengesahan dari Financial Officer yang berwenang: penyampaian informasi keuangan (dari setiap entitas yang melakukan pelaporan), prosedur review analitis atas pelaporan di tingkat entitas dan Group.

Sertifikasi anak perusahaan atas Group Accounting Committee (GAC): konfirmasi per semester diberikan kepada GAC dari komite-komite audit dari anak-anak perusahaan yang utama mengenai apakah laporan keuangan mereka telah disusun sesuai dengan kebijakan Group; menyajikan dengan cukup kondisi anak perusahaan utama yang terkait dan disusun dengan dasar going concern basis.

Tanggung jawab pengendalian internal Group Risk Committee (GRC) dan Group Accounting Committee (GAC) dilengkapi dengan kegiatan Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC) dan Conduct & Values Committee (CVC) yang, secara sendiri-sendiri, mengawasi pengendalian internal atas perihal yang terkait etika bisnis dan kepatuhan pada kejahatan finansial (FCC - financial crime compliance). Secara bersama-sama, pengendalian-pengendalian ini dirancang sebagai pengendalian internal yang efektif di dalam Group.

Kepada Group Risk Committee (GRC) dan Group Accounting Committee (GAC) disampaikan konfirmasi bahwa manajemen eksekutif telah atau sedang menjalankan tindakan yang diperlukan untuk

In so doing the Committee is empowered to (i) determine whether a new event or circumstances should be disclosed, including the form and timing of such disclosure and (ii) review all material disclosures made or to be made by the Group.

The membership of the Disclosure Committee includes the Group Finance Director, Group Chief Risk Officer, Chief Legal Officer, Group Chief Accounting Officer, Global Head of Public Affairs, Global Head of Investor Relations, Group Head of Strategy and Planning and Group Financial Controller.

The integrity of disclosures is underpinned by structures and processes within the Global Finance and Global Risk functions that support rigorous analytical review of financial reporting and the maintenance of proper accounting records.

Financial reporting: the Group's financial reporting process is controlled using documented accounting policies and reporting formats, supported by detailed instructions and guidance on reporting requirements, issued to all reporting entities within HSBC in advance of each reporting period end. The submission of financial information from each reporting entity is subject to certification by the responsible financial officer, and analytical review procedures at reporting entity and Group levels.

Subsidiary certifications to the GAC: half-yearly confirmations are provided to the GAC from the audit committees of principal subsidiary companies regarding whether their financial statements have been prepared in accordance with Group policies, present fairly the state of affairs of the relevant principal subsidiary and are prepared on a going concern basis.

The internal control responsibilities of the GRC and GAC were complemented by the activities of the CVC and the FSVC which, respectively, oversaw internal control over conduct-related matters and financial crime compliance. Collectively, these controls are designed to provide effective internal control within the Group.

The GRC and the GAC have received confirmation that executive management has taken or is taking the necessary actions to remedy any failings or weaknesses identified

memperbaiki segala sesuatunya yang belum berhasil atau kelemahan yang diidentifikasi selama dijalkannya kerangka kerja pengendalian Group.

Di tahun 2015 diidentifikasi kelemahan dalam hal efektivitas rancangan dan kegiatan operasional dari sekian banyak pengendalian yang terkait dengan akses khusus Teknologi Informasi (TI). Perbaikan yang signifikan dalam bidang pengendalian telah diamati sebagai hasil dari kemajuan manajemen dalam penerapan program remediasi akses khusus TI.

Manajemen telah melakukan penilaian efektivitas TI, bisnis, monitoring, dan mitigasi pengendalian per akhir periode yang terkait sepanjang tahun 2016.

Anggota Direksi, melalui Group Risk Committee (GRC) dan Group Accounting Committee (GAC), telah menjalankan review tahunan atas efektivitas manajemen risiko Group dan pengendalian internal yang mencakup segenap pengendalian yang bersifat material, termasuk sistem keuangan, sistem operasional dan pengendalian kepatuhan, sistem manajemen risiko, kecukupan jumlah personil, kualifikasi, dan pengalaman karyawan dari fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan, dan fungsi Global Risk, dan program dan anggaran pelatihan mereka.

Review tahunan atas efektivitas sistem manajemen risiko Group dan sistem pengendalian internal atas pelaporan keuangan dilakukan dengan mengacu pada kerangka kerja COSO. Review tahunan pengendalian lainnya dilakukan dengan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko Group.

Berdasarkan penilaian yang dilakukan, anggota Direksi menyimpulkan bahwa untuk kurun waktu per 31 Desember 2016, pengendalian internal Group sudah efektif.

Audit Internal

Fungsi Global Internal Audit, yang dikendalikan secara terpusat, memberikan kepastian yang independen dan obyektif mengenai rancangan dan penerapan efektivitas kerangka kerja Group atas manajemen risiko, proses pengendalian dan proses tata kelola, yang difokuskan pada bidang-bidang yang paling berisiko. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, Group Head of Internal Audit melapor ke Ketua Group Accounting Committee (GAC) dan sepanjang tahun 2016 mereka sering mengadakan rapat.

Secara administratif, Group Head of Internal Audit melapor ke Group Chief Executive. Manajemen eksekutif bertanggung jawab memastikan bahwa masalah yang dilaporkan oleh fungsi Global Internal Audit ditangani dengan tepat dan dalam kurun waktu yang disepakati. Konfirmasi atas penanganan masalah ini harus disampaikan kepada Global Internal Audit

through the operation of the Group's framework of controls.

In 2015, deficiencies in the design and operational effectiveness of a number of controls associated with IT privileged access were identified. Significant improvement in the control environment has been observed as a result of management's progress on the execution of the IT privileged access remediation programme.

Management has assessed the effectiveness of relevant IT, business, monitoring and period-end mitigating controls for 2016.

The Directors, through the GRC and the GAC, have conducted an annual review of the effectiveness of the Group's system of risk management and internal control covering all material controls, including financial, operational and compliance controls, risk management systems, the adequacy of resources, qualifications and experience of staff of the accounting and financial reporting function and the Global Risk function, and their training programmes and budget.

The annual review of the effectiveness of the Group's system of risk management and internal control over financial reporting was conducted with reference to the COSO framework. The annual review of other controls was undertaken using the Group's risk management framework.

Based on the assessment performed, the Directors concluded that for the year ended 31 December 2016, the Group's internal controls were effective.

Internal audit

The Global Internal Audit function, which is centrally controlled, provides independent and objective assurance of the design and operating effectiveness of the Group's framework of risk management, control and governance processes, focusing on the areas of greatest risk. As mentioned previously, the Group Head of Internal Audit reports to the Chairman of the GAC and frequent meetings are held between them during the year.

Administratively the Group Head of Internal Audit reports to the Group Chief Executive. Executive management is responsible for ensuring that issues raised by the Global Internal Audit function are addressed within an appropriate and agreed timetable. Confirmation to this effect must be provided to Global Internal Audit.

Going concern dan Kelangsungan Usaha

Direksi berpendapat bahwa penyusunan laporan keuangan berdasarkan going concern basis sudah tepat.

Berdasarkan UK Corporate Governance Code, anggota Direksi juga harus memberikan pernyataan kelangsungan usaha. Di dalam pernyataan tersebut, anggota Direksi harus menyatakan apakah Group mampu tetap beroperasi dan memenuhi kewajiban-kewajibannya, dengan mempertimbangkan posisi Group saat ini serta risiko-risiko utama yang dihadapinya. Anggota Direksi juga harus menyebutkan kurun waktu yang dicakup laporan keuangan tersebut dan kesesuaian laporan dimaksud.

Direksi telah mencantumkan kurun waktu tiga (3) tahun hingga 31 Desember 2019. Direksi yakin bahwa penilaian atas Group untuk masa tiga (3) tahun mendatang tersebut cukup untuk memungkinkan pernyataan kelangsungan usaha yang wajar. Selain itu, kurun waktu ini juga dicakup program pengujian stress testing Group, dan proyeksi internalnya untuk profitabilitas, rasio-rasio modal yang utama, dan leverage ratio. Terlepas dari hal ini, program-program stress testing kami juga terdiri dari skenario-skenario hingga lima (5) tahun ke muka dan penilaian kami atas risiko setelah tiga tahun, jika perlu.

Berdasarkan penilaian risiko tersebut, anggota Direksi memiliki ekspektasi yang wajar bahwa Group akan mampu tetap beroperasi dan memenuhi kewajiban-kewajibannya yang akan jatuh tempo dalam tiga (3) tahun mendatang.

Dalam menjalankan penilaian dengan dasar going concern basis dan pernyataan kelangsungan usahanya (Viability Statement), anggota Direksi telah mempertimbangkan serangkaian luas informasi yang rinci yang berkaitan dengan kondisi saat ini dan yang mungkin terjadi, termasuk proyeksi profitabilitas, arus kas, ketentuan permodalan, dan sumber-sumber permodalan.

Direksi telah melakukan penilaian yang mantap atas setiap risiko yang dihadapi Group dalam rangka menetapkan risiko-risiko utama kelangsungan usaha jangka panjang Group, termasuk risiko-risiko yang mengancam likuiditas dan kemampuan Group dalam melunasi kewajiban-kewajibannya.

Direksi telah menetapkan risiko-risiko yang utama adalah Top Risks dan Emerging Risks Group, yang mencakup status Deferred Prosecution Agreement (DPA). Menurut penilaian Direksi, semua Top Risks dan Emerging Risks yang diidentifikasi adalah material, sehingga tepat jika risiko tersebut dikategorikan sebagai risiko-risiko utama di dalam penilaian kelangsungan usaha. Direksi juga melakukan penilaian atas dampak dari risiko-risiko utama ini yang mungkin terjadi pada profil risiko

Going concern and viability

The Directors considered it appropriate to prepare the financial statements on the going concern basis.

Under the UK Corporate Governance Code, the Directors must also provide a viability statement. They must state whether the Group will be able to continue in operation and meet its liabilities, taking into account its current position and the principal risks it faces. They must also specify the period covered by, and the appropriateness of, this statement.


The Directors have specified a period of three years to 31 December 2019. They are satisfied that a forward-looking assessment of the Group for this period is sufficient to enable a reasonable statement of viability. In addition, this period is covered by the Group's stress testing programmes, and its internal projections for profitability, key capital ratios and leverage ratios. Notwithstanding this, our stress testing programmes also cover scenarios out to five years and our assessment of risks are beyond three years where appropriate.

Based upon their assessment, the Directors have a reasonable expectation that the Group will be able to continue in operation and meet liabilities as they fall due over the next three years.

In making their going concern and viability assessments, the Directors have considered a wide range of detailed information relating to present and potential conditions, including projections for profitability, cash flows, capital requirements and capital resources.

The Directors have carried out a robust assessment of each risk facing the Group to determine the principal risks to the long-term viability of the Group, including those that would threaten its solvency and liquidity.

The Directors have assessed that all of the top and emerging risks identified are considered to be material and, therefore, appropriate to be classified as the principal risks to be considered in the assessment of viability. They also appraised the impact that these principal risks could have on the Group's risk profile, taking account of mitigating actions planned or taken for each, and compared this with the Group's risk appetite, as approved by the Board.



Group, dengan mempertimbangkan tindakan-tindakan mitigasi yang direncanakan atau dijalankan atas setiap minat risiko, dan memperbandingkan tindakan tersebut dengan minat risiko Group yang telah disetujui Direksi.

Per 31 Desember 2016, diidentifikasi Top Risks dan Emerging Risks yang makin serius mengenai kelima perihal berikut: tinjauan ekonomi dan aliran modal, risiko geopolitik, cyber threat dan akses yang tidak berwenang ke sistem aplikasi, infrastruktur sistem Teknologi Informasi (TI), dan ketahanan TI; serta meningkatnya ekspektasi manajemen atas model risiko.

Dalam menjalankan penilaian risiko-risiko utama tersebut, Direksi mempertimbangkan serangkaian luas informasi, yang meliputi:

- Rincian model usaha, model pengoperasian, dan strategi Group.
- Rincian pendekatan Group atas pengelolaan risiko dan alokasi modal.
- Rangkuman kinerja keuangan Group, dan posisi permodalannya serta Annual Operating Plan.

Di tahun 2016, publikasi hasil stress test Bank of England ('BoE') atas HSBC menunjukkan bahwa rasio modal kami dengan memperhitungkan pembatasan Capital Requirements Directive IV (CRD IV) dan tindakan strategik manajemen melampaui ketentuan BoE. Hasil stress test atas HSBC mencakup asumsi pembayaran dividen di tahun pertama kurun waktu proyeksi severe stress.

At 31 December 2016, there were five heightened top and emerging risks: economic outlook and capital flows, geopolitical risk, cyber threat and unauthorised access to systems, IT systems infrastructure and resilience, and enhanced model risk management expectations.

In carrying out their assessment of the principal risks, the Directors considered a wide range of information including:

- Details of the Group's business and operating models, and strategy
- Details of the Group's approach to managing risk and allocating capital.
- A summary of the Group's financial performance, and its capital position and annual operating plan.

In 2016, the published Bank of England ('BoE') stress test results for HSBC showed that our capital ratios after taking account of CRD IV restrictions and strategic management actions exceeded the BoE's requirements. The results for HSBC included an assumed dividend payment in the first year of the severe stress projection period.

HSBC Indonesia

A. PENGUNGKAPAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

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 Direksi.

Peran Direksi dan Komite

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

Transparansi Pelaksanaan Tata Kelola

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.

HSBC Indonesia

A. DISCLOSURE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION

The Board of Directors (“the Board”) of HSBC Holdings plc 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) at all levels of the organization, by referring to relevant 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 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.

- Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite - 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 Managemen 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 Direksi tersendiri sebagai entitas dengan modal yang terpisah,

- Completeness and implementation of committee duties and internal control functions units.
- Transparency of 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 and improve internal control processes adopting best GCG practices, systems and procedures.

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 covering implementation of roles and responsibilities of the Board of Commissioners and the Board of Directors; completeness and implementation of roles of Committees; managing conflict of interests; 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 is a branch of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Head Office") located in Hong Kong. Head Office is incorporated under laws of Hong Kong dan fully owned (100%) by HSBC Holdings plc located in London.

It operates under its own boards of directors as a separately capitalised entity, implementing Group strategy and delivering Group products and

menerapkan strategi Grup dan menyampaikan produk dan layanan Grup. Kantor Pusat 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 Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh 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 ditetapkan 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

Direksi secara rutin mereview laporan kinerja terhadap keuangan dan tujuan strategis lainnya, perkembangan bisnis dan hubungan terhadap investor dan pihak eksternal. Ketua komite Direksi dan *Group Chief Executive* melaporkan mengenai aktivitas dari komite berdasarkan rapat Direksi sebelumnya, pada setiap rapat Direksi. 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 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.

services. The Head Office is required to consider risk and maintain a capital buffer consistent with the Group's risk appetite and manage its funding and liquidity within parameters centrally set.

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.

Group Management Board (GMB) menjalankan semua kewenangan, otoritas dan kebijakan 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 regional 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*.

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 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.

Sebagai *Head of Strategy & Planning Asia Pacific*, Jayant Rikhye 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. Sebagai *Head of International Asia Pacific*, Jayant Rikhye memiliki tanggung jawab langsung terhadap 12 (dua belas) 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.

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 HSBC Group 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 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 is directly supervised by the Deputy Chairman and Chief Executive, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, namely Peter Wong.

As Head of Strategy & Planning Asia Pacific, Jayant Rikhye has a responsibility for overseeing the strategic plan and cooperate intensively with CEOs of all countries in Asia Pacific. As Head of International Asia Pacific, Jayant Rikhye has a direct responsibility of overseeing 12 (twelve) 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.

Jayant Rikhye menjadi sumber pendukung utama dan pemberi arahan kepada 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 yaitu *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 2016, 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 5 (lima) 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.

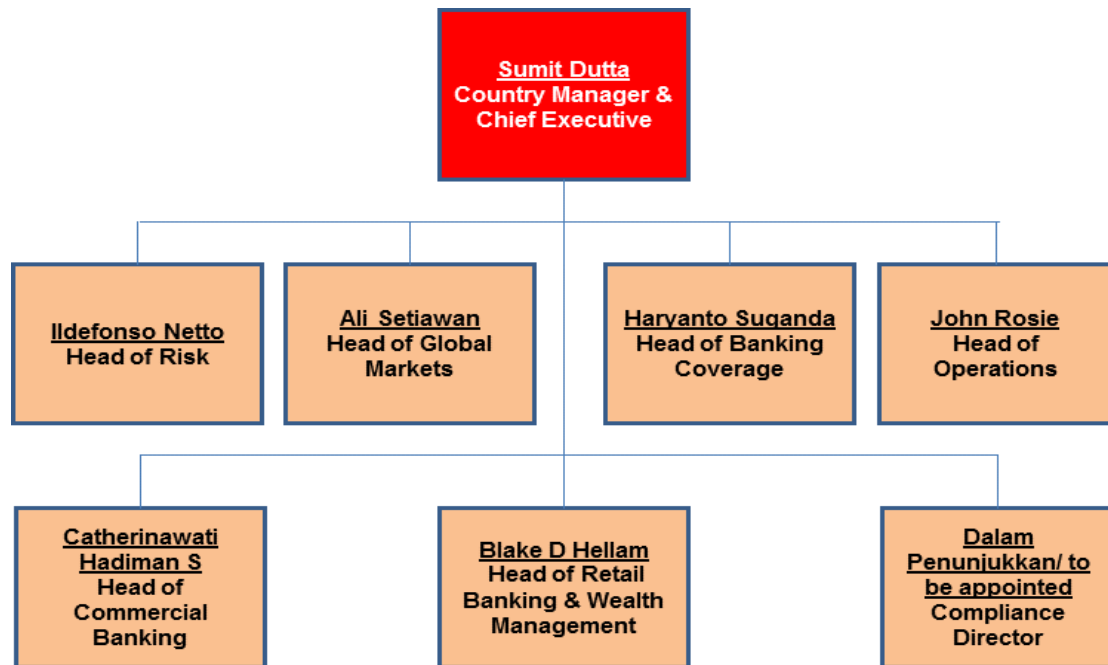
Jayant Rikhye is the main source of support and providing direction to the country CEO.

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

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 strategies within Group parameters in liaison with the geographical regions. They are also 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 progress on the implementation of the Global strategy. This is considered as a form of supervision of the Head Office to its branch offices in various countries in order to make the right decisions at the highest level structure in the organization and ensure the implementation of good corporate governance by HSBC as HSBC believes that strong corporate governance is essential to support shareholder value and become one of the main pillars for HSBC's business around the world, including in Indonesia.

Throughout 2016, five 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 HSBC Indonesia EXCO. In the meetings, various strategic initiatives, issues and achievements were discussed. Results of meetings of all committees of HSBC Indonesia were also submitted to similar committees at regional level.



1. Sumit Dutta, Country Manager & Chief Executive
2. Idefonso Netto, Head of Risk
3. Ali Setiawan, Head of Global Markets
4. Haryanto Suganda, Head of Banking Coverage
5. John Rosie, Head of Operations
6. Catherinawati Hadiman S, Head of Commercial Banking
7. Dalam Penunjukkan, Compliance Director
8. Blake D Hellam, Head of Retail Banking & Wealth Management

1. Sumit Dutta, Country Manager & Chief Executive
2. Idefonso Netto, Head of Risk
3. Ali Setiawan, Head of Global Markets
4. Haryanto Suganda, Head of Banking Coverage
5. John Rosie, Head of Operations
6. Catherinawati Hadiman S, Head of Commercial Banking
7. To be appointed, Compliance Director
8. Blake D Hellam, Head of Retail Banking & Wealth Management

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. Head of Risk:

- memimpin fungsi Risiko di HSBC Indonesia dalam 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*; dan
- memelihara standar pengendalian intern Bank, mengimplementasikan dan mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan menjaga kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

A.1.3. Key Responsibilities of Management of HSBC Indonesia

1. Country Manager & Chief Executive:

- Optimise profitable growth by agreeing and delivering business strategies taking into considerations balance sheet, capital, and liquidity implicationst;
- Promote the Group brand and ensure corporate social responsibilities are fulfilled;
- Maintain compliance with regulatory, Group, and legal obligations as well as good relationships with Government and Regulatory authorities;
- Ensure adequate risk management;
- Manage human resources;
- Maintain Group internal control standards, implement and observe Group Compliance policies as well as maintain awareness of operational risk and minimize the likelihood of it occurring.

2. Head of Risk:

- Lead and direct the Risk function in identifying, measuring and making the right decisions related to all risks and potential future risks;
- ensure compliance 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 of staff and executive officers in *Credit Risk Management*;
- provide the best services to customers;
- oversee the management of *Credit Risk Management* and *Consumer Credit Risk*; and
- maintain internal control standards, implement and oversee policies and maintain compliance with groups awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

3. 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 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.

4. Head of Banking Coverage

- 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 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.

5. Head of Operations

- menciptakan pendekatan orientasi bisnis terhadap risiko operasional untuk meningkatkan kecepatan proses dan efisiensi dan pada saat yang bersamaan

3. 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;
- ensure market risk against treasury's activities is managed carefully;
- develop franchise 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.

4. Head of Banking Coverage

- 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;
- 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.

5. 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

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.

6. Head of Commercial 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 usahanya 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 Stratejik;
- 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.

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.

6. Head of Commercial 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 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.

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

8. 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/Money Laundering Compliance Officer* ;
- 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

7. 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 collaboration 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 of operational risk and reduce the level of operational risk.

8. 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 Area Compliance Officer/Money Laundering Compliance Officer duties;
- To protect the Bank from reputational and financial losses;
- To oversee operational risk management, including its identification, assessment, mitigation and control, loss identification and reporting;
- To improve the quality of staff's work

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.

while enhancing the Bank's overall efficiency;

- To consider changes to business practices, conducts, standards, and products; helping resolve any issues and suggesting enhancements.

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 Committee*) sebagai berikut:

- Komite Inti (Primary Committees) terdiri dari :
 - Executive Committee (EXCO)
 - Risk Management Committee (RMC)
 - People Committee
 - HSBC Operations Services & Technology (HOST) Steering Committee
 - Asset Liabilities Committee (ALCO)
 - Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC)
- Komite Pendukung (Sub Committees) terdiri dari:
 - *Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee*
 - *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*

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 Committees as follows:

- Primary Committees consist of :
 - Executive Committee (EXCO)
 - Risk Management Committee (RMC)
 - People Committee
 - HSBC Operations Services & Technology (HOST) Steering Committee
 - Asset Liabilities Committee (ALCO)
 - Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC)
- Sub Committees consist of :
 - *Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee*
 - *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*

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, HOST SC, *People Committee*, 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

A.2.1. Management Committee (MANCO) HSBC Indonesia

Objective

MANCO is designed to complement the more formal meetings (such as EXCO, ALCO, RMC, HOST SC, *People Committee*, 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

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:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of RBWM*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *Head of Operations*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *SVP and Head of Internal Audit*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Rapat

Rapat diselenggarakan satu kali dalam seminggu. Apabila salah satu anggota tidak dapat menghadiri rapat, anggota yang bersangkutan dapat diwakili.

Selama tahun 2016, rapat secara regular telah diselenggarakan. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

Selama tahun 2016, 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

- 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:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Global Coverage*
- *Head of RBWM*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *Head of Operations*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *SVP & Head of Internal Audit*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Meetings

Meeting is held once a week. If a member cannot attend a meeting, the member can be represented.

During 2016, a meeting has been held regularly. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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

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 Finance (bukan anggota)*

Anggota yang berhak memberi Suara:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance*
- *Head of Risk*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Operations*
- *Compliance Director*

Anggota yang tidak berhak memberi Suara

- *SVP & Head of Business Implementation*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Communication*
- *SVP & Head of Human Resources*

Undangan Tetap :

- Head of Internal Audit/ Head of SKAI

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

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 2016, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada tanggal 18 Januari, 15 Februari, 18 Maret, 14 April, 16 Mei, 14 Juni, 21 Juli, 12 Agustus, 15 September, 14 Oktober, 14 November, dan 15 Desember 2016.

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 Finance (non member)*

Voting Members :

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance*
- *Head of Risk*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Operations*
- *Compliance Director*

Non Voting Members :

- *SVP & Head of Business Implementation*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Communication*
- *SVP & Head of Human Resources*

Permanent Invitee :

- Head of Internal Audit/ Head of SKAI

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.

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 2016, a meeting has been held 12 (twelve) times on 18 January, 15 February, 18 March, 14 April, 16 May, 14 June, 21 July, 12 August, 15 September, 14 October, 14 November, dan 15 December 2016.

Selama tahun 2016, 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 merupakan persetujuan adalah setidaknya 5 (lima) suara anggota Komite.

Risalah Rapat

- Risalah rapat disusun dan disebarluaskan ke semua anggota dalam 10 hari kalendar sejak rapat diselenggarakan.
- Risalah rapat akan memberikan otoritas yang diperlukan. Setiap anggota bertanggung jawab untuk meyakinkan bahwa keputusan telah diimplementasikan di area kerjanya masing-masing.
- Keputusan yang telah dicatat di dalam risalah akan EXCO memiliki keputusan yang mengikat untuk semua anggota
- Perbedaan pendapat yang diutarakan oleh anggota juga harus dicatat di risalah rapat.

Agenda Rapat

Agenda rapat EXCO meliputi hal-hal berikut di bawah ini (tidak semua topik mungkin atau akan didiskusikan pada setiap rapat) :

- Administrasi: Kehadiran/ Persetujuan Risalah Rapat
- 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 ALCO, RMC, FCC Steering Committee dan Komite lainnya dan rapat Tata Kelola apabila diperlukan
- Mengevaluasi hasil audit berisiko tinggi, observasi inti terkait risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional di dalam rapat RMC
- Pembahasan kegiatan usaha dan pengkinian informasi oleh *Global Business*

During 2016, 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 for constitute approval at least 5 (five) voting members.

Minutes of Meeting

- Minutes of Meetings are produced and circulated to all members within 10 calendar days of the meeting.
- MOM will provide the requisite authority. Each members is responsible to ensure that decisions are implemented within their respective areas.
- The decision minuted on MOM will be legally binding to all members (voting and non voting members).
- Any dissenting opinion expressed by members should also be minuted on MOM.

Meeting Agenda:

The EXCO agenda should cover the following areas (not every topic may be or will be discussed at every meeting) :

- Administrative: Attendance/ Approval of Meeting Minutes
- 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 meetings (ALCO, RMC, FCCC Steering Committee, Global Standard and 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 as well as Regulatory highlights and updates by Global Businesses and

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)/ GRC.

GRC memberikan advis kepada Direksi terkait risk appetite dan kesesuaiannya dengan strategi, tata kelola risiko dan pengendalian internal dan hal – hal yang terkait dengan risiko tingkat tinggi.

Keanggotaan

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

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

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 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.

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.

The Group Risk Committee advises the Board on risk appetite and its alignment with strategy, risk governance and internal controls, and high-level risk related matters.

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.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Direksi dan harus memiliki tanggung jawab non eksekutif untuk mengawasi dan memberikan saran kepada 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 Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *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.

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for 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 Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *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.

- Mengkaji ulang semua risiko (yang ada dan mungkin terjadi) secara sistematis, memastikan bahwa: i) adanya mekanisme untuk mengidentifikasi risiko secara dini; ii) adanya pengendalian yang cukup untuk memitigasi dan iii) laba yang terkait mencerminkan risiko dan modal yang dialokasikan. Risiko yang dikaji ulang adalah:
 - a. Risiko kredit
 - b. Risiko operasional
 - c. Risiko pasar
 - d. Risiko reputasi
 - e. Risiko keberlanjutan
 - f. Risiko peraturan
- Mengembangkan petunjuk perencanaan dan anggaran, sehubungan dengan ide-ide baru yang mengandung risiko, memonitor hasil kinerja dan memberikan arahan kepada manajemen apabila diperlukan.
- 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 them. Risks to be reviewed include:
 - a. Credit Risk
 - b. Operational Risk
 - c. Market Risk
 - d. Reputational Risk
 - e. Sustainability Risk
 - f. Regulatory Risk
- To establish planning and budgeting guidance, in respect of new initiatives involving risk, monitoring actual performance and providing management direction where appropriate.

Rapat

Komite Manajemen Risiko (RMC) menyelenggarakan rapat satu kali dalam sebulan. Selama tahun 2016, rapat telah diselenggarakan sebanyak sebelas (11) kali yaitu pada tanggal 22 Januari, 17 Februari, 21 Maret, 22 April, 20 Mei, 22 Juni, 1 Agustus, 22 Agustus, 23 September, 27 Oktober dan 28 November 2016 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 2016, 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 (halaman 54-57) merupakan cerminan *Group Risk Committee* di HSBC Indonesia, bahwa manajemen

Meetings

Risk Management Committee (RMC) meeting is held once a month. During 2016, a meeting has been held eleven (11) times i.e. on 22 January, 17 February, 21 March, 22 April, 20 May, 22 June, 1 August, 22 August, 23 September, 27 October dan 28 November 2016 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 2016, 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.

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 54-57) reflected Group Risk Committee in HSBC Indonesia that risk management of HSBC Indonesia is part of HSBC

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.

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*

Wakil Ketua : SVP & Head of Human Resources

Sekretaris : *SVP Business Support*

Anggota :

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

- *Head of Banking Coverage (efektif April 2016)*
- *Head of Global Markets (efektif April 2016)*
- *Compliance Director (efektif April 2016)*

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

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*

Co-chair : SVP & Head of Human Resources

Secretary : *SVP Business Support*

Members:

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Operations*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*
- *Head of Banking Coverage (effective Apr 2016)*
- *Head of Global Markets (effective Apr 2016)*
- *Compliance Director (effective Apr 2016)*

- SVP & Head of Communications (efektif April 2016)
- SVP Talent (efektif April 2016)
- SVP Performance and Rewards (efektif April 2016)

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.

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 2016, rapat telah diselenggarakan sebanyak empat (5) kali yaitu pada tanggal 29 Februari, 25 April, 20 Juli, 29 Juli dan 28 Oktober 2016 dengan agenda rapat antara lain pelatihan/ training, rekrutmen karyawan, review atas gaji karyawan, pembahasan perjanjian kerja bersama karyawan, program kepemimpinan, karir dan pengembangan talenta, program *graduate* Global, program *wellness*, *financial crime compliance culture building*, perjanjian kerja dan kebijakan ketenakerjaan. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2016, 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 dan kemudian bertambah menjadi 9 (sembilan) anggota komite sejak bulan April 2016 sejalan dengan penambahan jumlah anggota

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

- SVP & Head of Communications (effective Apr 2016)
- SVP Talent (effective Apr 2016)
- SVP Performance and Rewards (effective Apr 2016)

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.

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 2016, the meeting has been held five (5) times on February 29, April 25, July 20, July 29 and October 28, 2016 with the agenda including training, recruitment of employees, a review of salaries of employees, collective labour agreement discussion, talent leadership, career and development program, wellness program, Global graduate program, financial crime compliance culture building, employment agreements and policies. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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 and subsequently added with total 9 (nine) committee members from April 2016 in line with the addition of 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 prepared and sent to all members of the *People Committee* not later than one week after the meeting.

diselenggarakan.

A.2.5. HSBC Operations, Services & Technology (HOST) Steering Committee HSBC Indonesia

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

Cakupan HOST atau HSBC Operasi, Services, Teknologi meliputi Teknologi Informasi. Akuntabilitas utama HOST Steering Committee sesuai dengan PBI adalah sebagai berikut:

- Memberikan arahan dan petunjuk kepada manajemen terkait perencanaan agar sejalan dengan arahan strategis Grup;
- Memantau dan mereview aktivitas utama HOST;
- Memantau dan mereview proyek – proyek HOST;
 - a. Penyesuaian proyek HOST terhadap strategi Bank, ROP dan estimasi biaya tahunan.
 - b. Memastikan proyek HOST kepada Project Charter.
 - c. Penyesuaian proyek HOST dengan kebutuhan Operasi Bank.
 - d. Efektifitas langkah langkah untuk mengurangi risiko terhadap Investasi Bank di dalam Proyek,
 - e. Memastikan ketersediaan sumber daya untuk tercapainya tujuan proyek.
 - f. Langkah-langkah yang diambil dalam meningkatkan manajemen proyek
 - g. Langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan masalah yang timbul dari delivery proyek.
- Mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan HOST yang tidak dapat diselesaikan oleh pengguna layanan HOST;
- Melihat jangka panjang dengan mengidentifikasi potensi risiko & masalah dan mengantisipasi perubahan kondisi bisnis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi HOST.

Ruang Lingkup

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

A.2.5. HSBC Operations, Services & Technology (HOST) Steering Committee HSBC Indonesia

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

HOST or HSBC Operations, Services and Technology scope includes Information Technology as per PBI requirement on IT Steering Committee. 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 HOST key activities
- Monitor and review HOST Projects:
 - a. Alignment of HOST projects to the Bank's strategy, ROP and full year estimates.
 - b. Conformation of HOST projects to the project charter.
 - c. Alignment of HOST projects to the Bank's operational needs.
 - d. Effectiveness on steps to reduce risks on the Bank's investment on HOST Projects
 - e. Resources availability to meet project objectives.
 - f. Steps taken to improve project management/ performance
 - g. Steps taken to resolve issues arising from delay and others matters in project delivery
- Resolve various problems related to HOST which cannot be solved by users.
- Take a forward looking perspective by identifying emerging risk & issues and anticipating changes in internal and external business conditions that may affect HOST.

Scope

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

Komite ini tidak bermaksud untuk menduplikasi pengawasan proyek Hera dan Onshoring yang sudah dicapai dengan governance terpisah.

Keanggotaan

Ketua: *Head of Operations*

Anggota:
Country Manager & Chief Executive

Bisnis unit dan Fungsi pendukung:

- Head of Risk
- Head of Finance
- Head of RBWM
- Head of Commercial Banking
- Head of Banking Coverage
- Head of Global Markets
- Compliance Director
- SVP & Head of Internal Audit
- SVP & Head of Human Resources
- SVP & Head of Business Implementation

HOST:

- SVP Chief Risk and Admin Officer (CRAO)
- Chief Information Officer (CIO)
- SVP & Head of Operations
- Head of Procurement
- SVP Corporate Real Estate

Rapat

HOST Steering Committee harus menyelenggarakan rapat setiap dua bulan sekali 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.

Pada tahun 2016, HOST Steering Committee telah dilaksanakan pada:

- 7 February 2016
- 20 April 2016
- 19 Juli 2016
- 30 September 2016
- 9 Desember 2016

Agenda Rapat:

Agenda yang dibahas dalam setiap rapat meliputi:

- Ulasan atas hal-hal dan action points yang muncul pada pertemuan sebelumnya.
- Highlights
- Key Updates
- Risks
- Issues
- Global Standards
- Audit
- Financial

The Committee does not intend to duplicate Hera and Onshoring oversight already achieved through their separate governance.

Memberships

Chairman: *Head of Operations*

Members:
Country Manager & Chief Executive

Businesses and Functions:

- Head of Risk
- Head of Finance
- Head of RBWM
- Head of Commercial Banking
- Head of Banking Coverage
- Head of Global Markets
- Compliance Director
- SVP & Head of Internal Audit
- SVP & Head of Human Resources
- SVP & Head of Business Implementation

HOST:

- SVP Chief Risk and Admin Officer (CRAO)
- Chief Information Officer (CIO)
- SVP & Head of Operations
- Head of Procurement
- SVP Corporate Real Estate

Meetings

The HOST Steering Committee must meet at regular intervals once every two (2) months, the timing of which is agreed by the Chairman and the Memberships. The meeting should be documented in the form of minutes of meetings. HOST Chairman has the discretion to invite other senior management to the meetings as appropriate.

In 2016, HOST Steering Committee was conducted on :

- February 17, 2016
- April 20, 2016
- July 19, 2016
- September 30, 2016
- December 9, 2016

Meeting Agenda:

Each meeting will be subject to the following agenda:

- Review of matters and action points arising from the previous meeting
- Highlights
- Key Updates
- Risks
- Issues
- Global Standards
- Audit
- Financial

- AOB

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

Selama tahun 2016, 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 *HOST 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)*

Sekretaris:

- *Senior Vice President Asset and Liability Capital Management*
- *VP ALCM (alternate)*

Anggota:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of BSM (Balance Sheet Management)*

- AOB

Discussion topics and its realization were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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 member of committee.

Escalation

All significant issues arising in the HOST 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)*

Secretaries:

- *Senior Vice President Asset and Liability Capital Management*
- *VP ALCM (alternate)*

Members:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of BSM (Balance Sheet Management)*

- *SVP & Head of Business Implementation*

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 Assets 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 2016, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 22 Januari, 18 Pebruari, 21 Maret, 22 April, 23 Mei, 22 Juni, 26 Juli, 29 Agustus, 28 September, 24 Oktober, 28 November dan 19 Desember 2016. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2016, 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

Setengah anggota komite dimana diantaranya adalah Ketua (atau pengganti yang ditunjuk) sudah dapat dianggap kuorum.

Agenda Rapat

Agenda ALCO harus mencakup hal – hal sebagai berikut:

- Persetujuan risalah rapat dari pertemuan sebelumnya;
- Review terhadap tindakan yang timbul dari pertemuan sebelumnya;
- Review terhadap ALCM metriks bulan lalu yang disesuaikan dengan ketentuan ALCM FIM;
- Review terhadap lingkungan eksternal;
- Review terhadap rencana modal masa depan;
- Review terhadap rencana pendanaan masa depan;
- Perihal keputusan yang memerlukan persetujuan;
- Perihal untuk pencatatan.

- *SVP & Head of Business Implementation*

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. Tactical Assets and Liabilities Committee (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 2016, meetings have been held 12 (twelve) times i.e. on January 22, February 18, March 21, April 22, May 23, June 22, July 26, August 29, September 28, October 24, November 28, and December 19, 2016. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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.

Quorum

Half of ALCO members will constitute a quorum and one of whom must be Chairman (or his nominated substitute).

Meeting Agenda

The ALCO agenda should include the following:

- Approval of previous meeting minutes;
- Review of actions arising from previous meetings;
- Review of prior month ALCM metrics, in accordance with ALCM FIM requirements;
- Review the external environment;
- Review of the forward looking capital plan;
- Review of the forward looking funding plan;
- Items for decision approval;
- Items for noting.

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 - masalah, tren dan tipologi.
- Selain memberikan update terkait Manajemen Informasi dan memperhatikan

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

setiap tren utama, kategori sesuai dengan *Group Risk Appetite Statement* :

- a. Pemantauan Transaksi - Transaksi Mencurigakan
 - b. Review nasabah termasuk nasabah baru meliputi CDD, EDD, PEP, SCC dan nasabah yang keluar
 - c. Penyaringan Nasabah
 - d. Penyaringan Pembayaran
 - e. Operasional terkait AML dan *Sanctions Alert*
 - f. Hal – hal yang terkait dengan Kebijakan dan Peraturan - Pelanggaran, Dispensasi, Pengecualian, Penyimpangan, *near misses*
 - g. Masalah terkait dengan Manajemen - Audit, *Assurance*, IRIS, ORION, MSII
 - h. Pelatihan
 - i. *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 menyebarkan 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

any key trends, categories as per the *Group Risk Appetite Statement*:

- a. Transaction Monitoring - Suspicious Transactions
 - b. On-boarding and Customer Reviews - CDD, EDD , PEP, SCC and client exits
 - c. Customer Screening
 - d. Payment Screening
 - e. Operations – AML and Sanctions Alerts
 - f. Policy and Regulatory Matters - Breaches, Dispensations, Exceptions, Deviations, near misses
 - g. Issues Management - Audit, Assurance, IRIS, ORION, MSII
 - h. Training
 - i. Resourcing
- 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

ke RMC lokal dan fungsional FCC Regional.

- Diskusi yang terkait dengan transaksi permintaan perubahan pemantauan dari SCA Permintaan Perubahan Proses. Permintaan perubahan yang sudah disetujui oleh Regional Head of AML akan dilakukan melalui sirkulasi risalah rapat SCA (pasca pertemuan).

Ruang lingkup FCC Steering Committee mencakup semua unit bisnis, entitas, produk, fungsional dan divisi *shared services*) yang memiliki beberapa pengawasan / 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.

Ruang lingkup FCC *Steering Committee* mencakup semua bisnis, entitas, produk, fungsi dan layanan bersama) yang memiliki beberapa pengawasan / dampak pada AML, Sanctions and AB&C Program seperti di ASP. Hal ini akan mengawasi, membimbing, dan isu-isu yang berkaitan dengan financial crimes dan untuk melaksanakan keputusan manajemen / persetujuan yang diperlukan

Keanggotaan

FCC *Steering Committee* diketuai oleh *Country Manager & Chief Executive* Indonesia. Struktur keanggotaan terdiri dari anggota tetap dan juga undangan yang diundang oleh Ketua untuk hadir pada rapat FCC *Steering Committee* apabila dianggap perlu untuk pertemuan Komite FCC. Keanggotaan yang diusulkan oleh FCC *Steering Committee* di HSBC Indonesia adalah sebagai berikut:

Ketua :

- *IMO Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris :

- *Head of FCC*

Manajemen Indonesia :

- *Head of FCC & RC*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Head of Business:

- Head of Commercial Banking
- Head of Banking Coverage
- Head of Global Markets
- Head of RBWM

Heads of Business Management :

Commercial Banking/ Global Business/Global Markets/RBWM

Service Delivery (apabila berlaku dan berdasarkan undangan):

- *SVP & Head of Operations / Business Services*

Heads of Products apabila berlaku dan berdasarkan

Regional FCC function.

- Discussion of escalated Transaction Monitoring change requests arising from the SCA Change Request Process. Noting of the SCA Change Request approved by the Regional Head of AML will be typically via the circulation of the SCA RegCo minutes (post meeting).

The scope of the FCC Steering Committee covers all businesses, entities, products, functions and shared services) that have some oversight / impact 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 scope of the FCC Steering Committee covers all businesses, entities, products, functions and shared services) that have some oversight / impact 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

Membership

The FCC Steering Committee is chaired by the *IMO Country Manager & Chief Executive*. 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 :

- *IMO Country Manager & Chief Executive*

Secretary :

- *Head of FCC*

Indonesia Management :

- *Head of FCC & RC*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Head of Business:

- Head of Commercial Banking
- Head of Banking Coverage
- Head of Global Markets
- Head of RBWM

Heads of Business Management :

Commercial Banking/ Global Business/Global Markes/RBWM

Service Delivery (where applicable and by invitation):

- *SVP & Head of Operations / Business Services*

Heads of Products (where applicable and by

undangan):
GTRF / PCM / HSS / GM (apabila relevan)
Risk Functions:

- *Head of IAD (berdasarkan undangan/undangan)*
- *Head of SFR*
- *Risk BRCM*

Perwakilan FCC (apabila berlaku dan berdasarkan undangan) :

- *FCC Support*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB&M, RBWM)*
- *FCC & RC Business Management*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*
- *FCC AB&C*
- *CMAT*

Apabila *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia berhalangan hadir, maka *Country Manager & Chief Executive Indonesia* dapat mendelegasikan tanggung jawab Ketua kepada *Head of 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 2016, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 25 Januari, 25 Februari, 28 Maret, 26 April, 31 Mei, 28 Juni, 28 Juli, 22 Agustus, 22 September, 19 Oktober, 18 November dan 19 Desember 2016.

Selama tahun 2016, 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*

invitation):
GTRF / PCM / HSS / GM (where relevant)
Risk Functions:

- *Head of IAD (by invitation/Invitee)*
- *Head of SFR*
- *Risk BRCM*

FCC Representative (where applicable and by invitation): :

- *FCC Support*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB&M, RBWM)*
- *FCC & RC Business Management*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*
- *FCC AB&C*
- *CMAT*

In the absence of *IMO Country Manager & Chief Executive*, the *IMO Country Manager & Chief Executive* can delegate the Chairperson responsibility to the *IMO Head FCC & RC*.

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 2016, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 25, February 25, March 28, April 26, May 31, June 28, July 28, August 22, September 22, October 19, November 18, and December 19, 2016.

During 2016, 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 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.

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. 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

- 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.

Confidentiality

Depending on the subject material, members must kept 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. Outsourcing Committee (OOC) Oversight 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

Outsourcing secara keseluruhan.

Proposal untuk *Outsourcing* di atas atau senilai Rp.2 milyar membutuhkan persetujuan 3 (tiga) dari 4 (empat) anggota inti dan harus melakukan pertemuan. Perwakilan tidak diperbolehkan.

Proposal untuk *Outsourcing* di bawah Rp.2 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 ORM*
- *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.

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.2.9.Global Standards In Country-Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Tujuan

implementation as a whole.

Outsourcing proposal/ business case that equal or above IDR 2 bio requires 3 out 4 core members to approve in a meeting. No delegate is allowed.

Outsourcing proposal/business case that less than IDR 2 bio, requires 2 core members and all non-core members to approve in email. Delegation 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 ORM
- Head of Procurement

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.

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.2.9.Global Standards In Country-Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Purpose

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.
 - *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*

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 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*

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 2016, telah diselenggarakan 11 (sebelas) kali rapat yaitu pada 22 Januari, 17 Februari, 19 Maret, 28 April, 21 Mei, 19 Juni, 13 Juli, 19 Agustus, 23 September, 22 Oktober dan 19 November 2016. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2016, 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

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.2.10. 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

- 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 2016, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 22, February 17, March 19, April 28, May 21, June 19, July 13, August 19, September 23, October 22, and November 19, 2016. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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.

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.2.10. 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

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 GWMOC
- 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 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 Defense*

- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative) - International CRO
- Wealth Risk Representative
- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative) - International CRO
- IMO CFO
- Country Head / Senior Manager of ORIC - IMO Head of Operational Risk
- Country Head / Senior Manager of Regulatory Compliance - IMO Head / Senior Manager of Compliance
- Country Head of Financial Crime Compliance
- IMO CRO
- Country Head of Wealth Risk - IMO Heads of RBWM Risk
- RBWM Legal - IMO Head of LGA

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 GWMOC
- 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 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 Defense

- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative) - International CRO
- Wealth Risk Representative
- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative) - International CRO
- IMO CFO
- Country Head / Senior Manager of ORIC - IMO Head of Operational Risk
- Country Head / Senior Manager of Regulatory Compliance - IMO Head / Senior Manager of Compliance
- Country Head of Financial Crime Compliance
- IMO CRO
- Country Head of Wealth Risk - IMO Heads of RBWM Risk
- RBWM Legal - IMO Head of LGA

Undangan Tetap :

Lini Pertahanan Kedua/ *2nd Line of Defense*

- RBWM Tax - IMO Tax

Lini Pertahanan Ketiga/ *3rd Line of Defense*

- RBWM Audit - Head of Internal Audit IMO

Sekretaris Komite:

- Representative dari Country Wealth Development

Rapat

Rapat diselenggarakan paling kurang satu kali dalam sebulan. Rapat tambahan dapat diselenggarakan atas kebijakan dari ketua komite.

Selama tahun 2016, telah diselenggarakan 11 (sebelas) kali rapat yaitu pada 20 Januari, 24 Februari, 8 Maret, 14 April, 18 Mei, 16 Juni, 20 Juli, 31 Agustus, 28 September, 2 November, dan 25 November 2016. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2016, 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 akan dicapai dengan kehadiran enam anggota Komite dimana paling sedikit 2 diantaranya dari Lini Pertahanan Kedua.

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 Group WMOC untuk diselesaikan. Semua keputusan yang dihasilkan oleh WMOC Indonesia harus dilaporkan ke IMO RBWM ExCo untuk catatan.

Agenda Rapat

Materi agenda rapat, termasuk kertas kerja, diharapkan sudah disampaikan ke Sekertatis 7 (tujuh) hari kerja sebelum rapat dimulai.

Agenda rapat mencakup :

- Laporan dari Chair's
- Minutes dan hal lainnya yang muncul
- Hal - hal yang memerlukan keputusan
- Hal - hal yang memerlukan notifikasi / merupakan Informasi
- Emerging Themes and Issues

Standing Invitees:

2nd Line of Defense

- RBWM Tax - IMO Tax

3rd Line of Defense

- RBWM Audit - Head of Internal Audit IMO

Committee Secretary:

- Representative from Country Wealth Development

Meetings

Meetings shall be held at least monthly. Additional meetings may be convened at the discretion of the chair.

During 2016, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 20, February 24, March 8, April 14, May 18, June 16, July 20, August 31, September 28, November 2, and November 25, 2016. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2016, 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

Quorum will be achieved by the attendance of six members of the Committee, at least two of whom should be from the 2LoD.

Escalation

Country should follow the escalation procedure as per FIM regarding Escalation Guidelines. Unresolved decisions at the country WMOC must be escalated to the Group WMOC for resolution. All decisions made by the local WMOC must be reported to IMO RBWM ExCo for noting.

Meeting Agenda

Agenda items, including Standing Items, shall be advised to the Secretary, together with any supporting documentation, not less than 7 (seven) working days in advance of the meeting.

The following meeting agenda should be adopted:

- Chair's Report
- Minutes and Matters Arising
- Items for Decision
- Items for Noting / Information
- Emerging Themes and Issues

- Hal lainnya
- Date of Next Meeting

Risalah Rapat

Sekretaris akan mempersiapkan draft 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 5 (lima) hari kerja setelah tanggal rapat. Risalah rapat mencakup nama dan jabatan dari masing – masing peserta rapat, termasuk tetapi tidak terbatas kepada anggota yang hadir. Nama dan jabatan dari masing – masing individu yang diundang, tetapi tidak dapat hadir, juga harus didokumentasikan. Apabila terdapat keberatan terhadap risalah rapat, atau permintaan untuk klarifikasi, harus diterima dalam waktu 10 (sepuluh) hari kerja setelah tanggal rapat.

A.2.11. Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)

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

- Kepala Produk dan Proposisi akan mempresentasikan permohonan perubahan harga (PCR) ke PCF untuk produk sebagai berikut:
 - Kartu Kredit
 - Pinjaman Konsumer
 - KPR
 - Fasilitas Cerukan
 - Tabungan
 - Reksadana
 - Obligasi
 - Asuransi
 - Valas
 - *Structured Products*
 - Biaya-biaya Perbankan
- Sebelum pertemuan PCF dilaksanakan, informasi berikut perlu disajikan dan disetujui:
 - Latar belakang perubahan
 - Pricing sekarang dan perubahannya

- Other Matters
- Date of Next Meeting

Minutes of Meeting

Draft minutes of the meeting shall be circulated by the Secretary not less than 5 (five) working days following the meeting. Minutes shall capture the names and roles of all participants of the meeting, including but not limited to those Members in attendance. Names and roles of individuals invited, but unable to attend, shall also be documented. Any objections to the minutes, or requests for clarification, shall be received within 10 (ten) working days following the meeting.

A.2.11. Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)

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

- Product and Proposition Heads will present Price Change Requests (PCR) to the PCF for the following products:
 - Credit Cards
 - Personal Loans
 - Mortgages
 - Overdrafts
 - Liabilities
 - Mutual Funds
 - Bonds
 - Insurance
 - Cash FX
 - Structured Products
 - Banking Fees
- Prior to the PCF meeting the following informations are required to be presented and signed-off :
 - Background of changes
 - Current and Proposed price

- Perbandingan dengan pesaing
- Pengaruh terhadap Pendapatan
- Tanggal efektif
- PCR dianggap resmi bila terdapat persetujuan dari minimal 6 pihak di bawah ini:
 - *Head of RBWM*
 - *Head of CVM*
 - *Head of BPM*
 - *Head of Wealth Management*
 - *Head of Network*
 - *Head of RBWM Finance*
 - Representatif Kepatuhan
 - Representatif Hukum
 - *Credit Risk* (hanya untuk produk asset)
- Pihak yang berwenang untuk memberi persetujuan dapat memilih pengganti atau perwakilan dalam pengambilan keputusan selama ketidakhadirannya.
- PCF akan:
 - Mereview dan menyetujui atau menolak usulan pricing
 - Memastikan bahwa pricing adalah wajar dan transparan, sesuai dengan strategi HSBC, untuk mengurangi risiko reputasi yang mungkin timbul dari penjualan.
 - Tarik rekomendasi sebelumnya untuk persetujuan jika dan ketika informasi yang diterima yang menunjukkan bahwa kepatuhan, reputasi atau risiko regulasi menjadi terlalu tinggi dan tidak dapat diatasi secara efektif.
 - Mencari masukan dari representative Kepatuhan dan Hukum mengenai struktur pricing (terutama yang ada kontrol regulasi dikenakan pada pricing) dan mengundang perwakilan tersebut untuk pertemuan di mana diperlukan. Jika ada ketidaksetujuan dengan Departmen Kepatuhan harus diajukan ke Head of RBWM untuk keputusan.

Anggota

Ketua : *Head of Customer Value Management*

Perwakilan unit bisnis (Head atau setingkatnya)

- *Business Performance Management*
- *Wealth Development*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*
- *Finance*
- *Consumer Credit Risk*

- changes
- Competitor benchmarking and/or costs
- Revenue impact
- Effective date

- PCR will be completed if carries approvals from minimum 6 (as bold) from below parties:
 - Head of RBWM
 - Head of CVM
 - Head of BPM
 - Head of Wealth Management
 - Head of Network
 - Head of RBWM Finance
 - Compliance
 - Legal
 - Credit Risk (only for Consumer Asset products)
- Approvers may nominate alternates or delegates in decision making during absence.
- The PCF will:
 - Review and recommend for approval or reject proposed price changes as appropriate.
 - Ensure that products are fairly priced, transparent and aligned to HSBC strategy, to reduce potential reputation risk arising from sale.
 - Withdraw previous recommendations for approval if and when information is received which indicates that compliance, reputation or regulatory risk becomes too high and cannot be mitigated effectively.
 - Seek inputs from the Heads of Legal and Compliance on pricing structures (particularly where there is regulatory control imposed on pricing) and invite such representatives to the meetings where required. Any disagreement with Compliance should be escalated to the Head of RBWM for decision.

Members

Chair : IMO Head of Customer Value Management

Business Representatives (Head or equivalent)

- IMO RBWM
- Business Performance Management
- Wealth Development
- Network
- RBWM Finance
- IMO CCR

Perwakilan dari departemen Hukum dan Kepatuhan

- Departemen Kepatuhan
- Departemen Hukum

Sekretaris Komite

- Perwakilan dari *Business Process Management*

Rapat

Komite / Forum akan melakukan pertemuan setiap tiga bulan. Pertemuan *ad-hoc* dapat dilakukan jika diperlukan. Kuorum untuk pertemuan PCF adalah lima pihak (termasuk anggota yang didelegasikan), salah satunya harus Chair, atau Wakil Ketua di ketidakhadirannya.

PCR dapat dikirim ke anggota Forum melalui email. Para anggota dalam hal ini akan membalas melalui email dengan tembusan ke semua anggota Forum (termasuk Sekretaris) dan menyatakan apakah mereka setuju atau tidak terhadap rekomendasi perubahan harga yang kemudian akan dicatat dalam *notulen* pertemuan PCF berikutnya.

Selama tahun 2016, telah diselenggarakan 4 (empat) kali rapat yaitu pada 20 Maret, 19 Juni, 14 September dan 15 Desember 2016.

Selama tahun 2016, 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

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.

Agenda Rapat

Agenda rapat berikut ini harus diterapkan :

- Membahas risalah rapat sebelumnya dan update tindakan yang telah dilakukan
- *Price Change Requests* berikut persetujuan resmi seperti yang disebutkan di atas

Minutes Rapat

Sekretaris akan menyiapkan notulen dari setiap pertemuan dan ringkasan tindakan untuk direview oleh anggota Forum dan peserta dalam waktu satu

Legal and Compliance Representatives

- IMO Compliance
- IMO Legal

Committee Secretary

- Representative from IMO BPM

Meetings

The Committee/Forum shall meet on a quarterly basis. Other ad-hoc meetings may be called if necessary. The quorum for meetings of Forum shall be five (including any delegated members), one of whom should be the Chair, or in his/her absence, the designated Deputy Chair.

Price Change Recommendations may also be sent to the Forum members via email. The members will in these cases reply via email copying in all members of the Forum (including the Secretary) and say whether they agree or disagree with the recommendation. This will then be recorded in the minutes of the next PCF meeting.

During 2016, a meeting has been held 4 (four) times i.e. on March 20, June 19, September 14, and December 15, 2016.

During 2016, 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.

Meeting Agenda

The following meeting agenda should be adopted:

- Last Meeting Minutes and Action Update
- Price Change Requests, including appropriate sign-offs as mentioned above.

Meeting Minutes

The Secretary will prepare the minutes of each meeting and a summary of action points to be cascaded to Forum members and attending guests within one week post meeting for their

minggu setelah pertemuan.

A.2.12. Valuation Committee

Tujuan

Valuation Committee menyelenggarakan rapat secara bulanan dan harus, apabila memungkinkan, menghadirkan perwakilan senior dari divisi *Front Office, Product Control & Market Risk* (Treasury Finance). *Valuation Committee* minimum memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

- Mereview hasil process IPV (*Inpedendent Price Verification*) akhir bulan
- Mereview penilaian dan posisi yang tidak terlingkup dalam proses IPV
- 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 terhadap faktor ketidakpastian pasar
- Memperhatikan dan mengkaji masalah valuasi – setiap masalah valuasi 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 *uncertainty* secara triwulanan

Valuation Committee harus didokumentasikan. Risalah rapat harus diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* untuk keperluan review regional *Product Control*. *Valuation Committee* akan mengikuti petunjuk sebagaimana tercantum dalam Market FIM bagian B.61.10.2.

Anggota Komite

- SVP GM Product Control (Ketua)
- AVP GM Product Control (Sekertaris)

review.

A.2.12. 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 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 is submitted for Product Control regional review purpose via *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)*. The Valuation Committee will follow the guidelines as per Market FIM section B.61.10.2.

Committee Members

- SVP GM Product Control (Chairperson)
- AVP GM Product Control (Secretary)

- *Head of Global Markets*
- *Head of Trading*
- *SVP FX Trading*
- *Head of Balance Sheet Management*

Delegasi dari anggota diatas dapat menghadiri rapat dan juga dapat berasal dari lini bisnis tertentu seperti Treasury dan Treasury Finance apabila diperlukan.

Risalah Rapat

Risalah rapat akan diterbitkan dan diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* dengan tenggat waktu sampai hari kerja ke-10 pada bulan berikutnya.

Risalah rapat komite akan memberikan kewenangan 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 2016, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 3 February, 17 dan 31 Maret, 4 dan 29 Mei, 13 dan 31 Juli, 31 Agustus, 30 September, 30 Oktober, 30 November dan 31 Desember 2016. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan peran dan fungsi komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2016, 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 (dua) anggota komite penuh akan dinyatakan sebagai kuorum.

Laporan:

Sekretaris akan membuat salinan risalah rapat setelah selesai rapat untuk diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)*.

Setiap terdapat permasalahan terkait valuation dengan potensi dampak melebihi dari USD 1 juta akan dilaporkan ke Head of Finance.

- *Head of Global Markets*
- *Head of Trading*
- *SVP FX Trading*
- *Head of 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 and uploaded to *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* by Working Day 10 of following month.

The Minutes of Committee will provide the 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 2016, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on February 3, March 17 and 31, May 4 and 29, July 13 and 31, August 31, September 30, November 30, and December 31, 2016. Discussion topics and its realisation were in accordance with the role and function of this committee (as described above).

During 2016, 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.

Quorum:

The Chairperson (or his/her nominated substitute) and two full members of the Committee will constitute a quorum.

Reporting:

Minutes will be produced and uploaded to *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* by Working Day 10 of following month.

Any valuation issue with a potential impact in excess of USD 1m is to be reported to Head of Finance.

A.2.13. 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 back' secara efektif dan menunjang untuk semua lini bisnis Global Markets.
- Untuk memastikan pemahaman kolektif dan manajemen operasional risk di seluruh lingkungan bisnis.

Frekuensi Rapat

Rapat diselenggarakan secara bulanan

Anggota Komite

- SVP & Head of Global Markets (Ketua)
- Markets COO (Alternatif)
- Regional BRCM (Tim Regional)
- Regional Op Risk (Tim Regional)
- Regional Internal Audit (Tim Regional)
- Perwakilan Senior dari *Control and Support Functions* berikut :
 - a. Product Control
 - b. GM Operations
 - c. GM – IT
 - d. Kepatuhan
 - e. FCC

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 1 (satu) perwakilan *Front Office*, 1 (satu) *Market Operations*, 1 (satu) *Product Control* dan 1 (satu) perwakilan tim regional.

Selama tahun 2016, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 25 Januari, 22 Februari, 16 Maret, 29 April, 25 Mei, 24 Juni, 28 Juli, 16 Agustus, 27 September, 18 Oktober, 18 November dan 20 Desember 2016.

Selama tahun 2016, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama

A.2.13. 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.

Frequency of Meetings

Monthly

Committee Members

- SVP & Head of Global Markets (Chair)
- Markets COO (Alternate Chair)
- Regional BRCM (Regional Team)
- Regional Op Risk (Regional Team)
- Regional Internal Audit (Regional Team)
- Senior representative from the following GM related Control and Support Functions:
 - Product Control
 - GM Operations
 - GM – IT
 - Compliance
 - FCC

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 1 (one) Front Office representatives, 1 (one) Market Ops, 1 (one) Product Control & 1 (one) Regional Team representatives.

During 2016, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 25, February 22, March 16, April 29, May 25, June 24, Juli 28, August 16, September 27, October 18, November 18, and December 20, 2016.

During 2016, there were no dissenting opinions

rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan didistribusikan kepada semua anggota komite.

Prosedur

Semua permasalahan yang dibahas secara resmi akan didokumentasikan dan perkembangan atas akuntabilitas/ tindakan terkait akan dimonitor oleh 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

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.

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

- Insiden risiko operasional
- Eskalasi dari Fungsi Support utama
- Eskalasi dari RMC Indonesia dan atau Komite Risiko Operasional Regional
- Topik lainnya

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

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.2.14. 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

- 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).

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.2.14. 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

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
- 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 2016, 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 efektivitasnya dan merekomendasikan setiap perubahan penting kepada Head of Performance and Reward. Tanpa membatasi obyektiif 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

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
- 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 2016, 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.

- 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
- 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

- 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.
- 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

Risk

- 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

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.

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.2.15. 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*
- *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.

Selama tahun 2016, telah diselenggarakan 1 (satu) kali rapat yaitu pada 29 Oktober 2016 dengan agenda update dari Astra, BNPP dan hal lain terkait *Global Pension Risk and Pension Risk governance*.

A.2.15. 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*
- *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 (two) 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.

During 2016, a meeting has been held 1 (one) time i.e. on October 29, 2016 with agenda : Update from Astra, Update from BNPP, AOB: Updates on Global Pension Risk and Pension Risk governance

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

Performance & Reward

- 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

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 reputasi

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

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

Performance & Reward

- Review the provision of a DC plan to an 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

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

- Melaporkan pelanggaran operasional atau pengendalian melalui ORION
- Menilai tingkat risiko reputasi

- Report operational or control breaches via ORION
- Assess reputation risk level

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 reputasi

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

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 :
 - a. Pemilihan dan penghentian penasihat dan pengelola dana
 - b. Menetapkan strategi investasi termasuk strategi setiap kegagalannya
 - c. Memonitor kinerja dana dan biaya pengelolaan dana
 - d. Mengidentifikasi dan menangani benturan kepentingan
 - e. Menilai tingkat risiko reputasi

Head of Global Markets

- 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:
 - a. selecting and dismissing fund management and advisers
 - b. setting investment strategies, including any default strategies
 - c. monitoring fund performance and the cost of fund management
 - d. identifying and dealing with conflicts of interest
 - e. Assess reputation risk level

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.

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.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 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

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) 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

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 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

HSBC Indonesia sebagai Kantor Cabang Bank Asing tidak memiliki Komite Audit di Indonesia. Pelaksanaan fungsi komite audit dilakukan oleh Komite Audit HSBC Asia Pacific (HBAP) di Hong Kong.

Keanggotaan

Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif independen.

Penunjukan Ketua Komite harus dilakukan oleh Direksi. Anggota dan Ketua Komite ditetapkan setelah mendapatkan persetujuan dari Grup Komite Audit.

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 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 a foreign bank, HSBC Indonesia does not have an Audit Committee in Indonesia. The audit committee function is performed by HSBC Asia Pacific (HBAP) 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.

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, 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.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Direksi dan memiliki tanggung jawab non-eksekutif dalam pengawasan dan memberikan saran kepada Direksi terkait dengan laporan keuangan. **Tanggung Jawab Komite**

Tanpa membatasi tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan non-eksekutif sebagai berikut :

Tanggung jawab inti terhadap Audit

1. 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.
2. Mengkaji kebijakan dan praktek keuangan dan akuntansi perusahaan.
3. 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 Direksi.
4. 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

The Board may from time to time appoint to the Committee additional members it has determined to be independent. In the absence of an appropriate number 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 achieving/fulfilling its objectives.

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.

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for the oversight of and advice to the Board on matters relating to financial reporting.

Responsibilities of the Committee

Without limiting the Committee's objectives, the Committee shall have the following non-executive responsibilities, powers, authorities and discretions.

Key responsibilities in relation to Audit

1. 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, to review significant financial reporting judgements contained in them.
2. To review the Company's financial and accounting policies and practices.
3. 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.
4. 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

bebas dari kendali pihak manajemen atau batasan-batasan lainnya. Dimana diperlukan, Komite bisa mengusulkan kepada Direksi pengangkatan dan pemberhentian kepala audit internal.

5. Meyakinkan bahwa terdapat koordinasi yang memadai antara auditor internal dan eksternal.
6. Membuat rekomendasi kepada 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.
7. 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 kualitas dan untuk melakukan pengawasan yang berkenaan dengan rotasi yang sesuai pada audit partner dengan auditor eksternal.
8. Menerapkan kebijakan Grup HSBC berkaitan dengan perjanjian pemakaian auditor eksternal dalam hal penyediaan layanan non-audit.
9. 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.
10. Memastikan tanggapan yang diberikan secara tepat waktu terhadap masalah-masalah terkait laporan keuangan dan pengendalian yang diangkat dari surat manajemen auditor eksternal.
11. Mendiskusikan dengan auditor eksternal tentang pendekatan umum, sifat dan ruang lingkup audit dan kewajiban pelaporan audit sebelum dimulainya audit.
12. 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.
13. Mempertimbangkan setiap temuan investigasi yang material terhadap permasalahan kontrol internal pelaporan keuangan yang didelegasikan oleh Direksi

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.

5. To satisfy itself that there is appropriate co-ordination between the internal and external auditors.
6. To make recommendations to the Board, for it to put to the shareholders for their approval in a general meeting, regarding the appointment, re-appointment and removal of the external auditor and for the Board to be directly responsible for the approval of the remuneration and terms of engagement of the external auditor.
7. To 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 oversee the appropriate rotation of audit partners with the external auditor.
8. To implement the HSBC Group policy on the engagement of the external auditor with regards the provision of non-audit services.
9. 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.
10. To require a timely response to be provided to the financial reporting and related control issues raised in the external auditor's management letter.
11. To discuss with the external auditor their general approach, nature and scope of their audit and reporting obligations before the audit commences.
12. 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.
13. To consider any findings of major investigations of internal control over financial reporting matters as delegated by the Board or at the Audit Committee's

atau atas inisiatif Komite dan menilai tanggapan manajemen.

14. 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.
15. Bilamana diperlukan, memberikan kepastian kepada Direksi mengenai kepatuhan Perusahaan, anak perusahaan dan rekanan-rekanannya yang memberikan layanan kepada manajemen terhadap pengawasan dan peraturan-peraturan lainnya.
16. Memberikan tambahan kepastian kepada Direksi sehubungan dengan kebenaran informasi keuangan yang disampaikan.
17. 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.
18. Melaporkan kasus *fraud* signifikan yang terjadi, diduga terjadi *fraud* (melibatkan *misconduct* atau perilaku tidak etis terkait dengan laporan keuangan) atau misrepresentasi aset yang tidak dimasukkan di dalam laporan yang disampaikan manajemen kepada Komite, kepada *Group Chief Risk Officer* dan *Group Finance Director*.
19. Bersama-sama dengan Direksi menyetujui kebijakan Perusahaan dalam hal memperkerjakan mantan karyawan dari auditor eksternal sesuai dengan ketentuan di dalam kebijakan Grup HSBC.

Hal-Hal Umum :

20. Komite akan bertemu dengan auditor eksternal dan Kepala Audit Internal sekurang-kurangnya sekali dalam setahun

initiative and assess management's response.

14. 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.
15. 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 services with all supervisory and other regulations to which they are subject.
16. To provide to the Board such additional assurance as it may reasonably require regarding the reliability of financial information submitted to it.
17. 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.
18. 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*.
19. 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

20. The Committee shall meet alone with the external auditor and with the head of

untuk memastikan tidak ada masalah-masalah atau kekhawatiran-kekhawatiran yang belum diselesaikan.

21. 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*.
22. Atas nama Ketua atau Direksi untuk menjalankan atau mempertimbangkan tugas-tugas yang berkaitan lainnya atau topik-topik sebagaimana yang dimandatkan oleh Ketua atau Direksi dari waktu ke waktu.
23. Komite bisa menunjuk, memperkerjakan atau mempertahankan penasehat-penasehat profesional yang dianggap pantas oleh Komite. Apabila ada penunjukan, Sekretaris Komite bertanggungjawab untuk mengatur pembuatan kontrak dan melakukan pembayaran atas biaya-biaya atas nama Komite.
24. Komite akan melakukan kajian tahunan terhadap *terms of reference* dan efektifitasnya dan merekomendasikan kepada Direksi apabila terdapat perubahan-perubahan yang diperlukan.
25. Melaporkan kepada Direksi hal-hal yang tercantum di dalam *terms of reference*.
26. 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 menunjuk PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) sebagai auditor eksternal.

Proses tata kelola Bank terkait dengan pengendalian intern

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 yang memadai, dan memastikan implementasi dari fungsi audit intern Bank dan memonitor tindak lanjut temuan audit intern sehingga mematuhi kebijakan-kebijakan yang ada.

internal audit at least once each year to ensure that there are no unresolved issues or concerns.

21. here 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.
22. 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.
23. 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 be responsible for the contractual arrangements and payment of fees by the Company on behalf of the Committee.
24. The Committee shall review annually the Committee's terms of reference and its own effectiveness and recommend to the Board any necessary changes.
25. To report to the Board on the matters set out in these terms of reference.
26. 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 appointed PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) as the Bank's external auditor.

The Bank's governance process in relation to internal control:

As a branch of a foreign bank, the function of the Board 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 an appropriate internal control structure and ensuring the implementation of the internal audit function and the follow-up of internal audit findings thereby complying with prevailing policies.

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 struktur *Three Lines of Defence*.

First Line of Defence :

First Line of Defence terdiri dari “*Risk Owners*” dan “*Control Owners*”. *Global Businesses* adalah “*Risk Owners*”. Mereka bertanggung jawab untuk memmanage risiko di dalam aktivitas proses dan kontrol sehari-hari. *Control Owners* terdapat di *Global Businesses*, *Global Functions* dan *HOST (HSBC Operations, Services and Technology)*. *First Line of Defence* harus memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi, dimitigasi dan dimonitor oleh *control environment* yang memadai

Second Line of Defence:

Second Line of Defence terdiri dari *Risk Stewards* dan timnya. Mereka meletakkan kebijakan, memberikan advis dan *independent challenge*. Untuk melakukan ini, mereka mengawasi dan menilai kegiatan-kegiatan risiko manajemen yang dilakukan oleh *First Line of Defence*. Mereka memberikan dukungan kepada *Risk Owners* dengan membuat *risk appetite* di dalam *overall risk appetite* Grup. Mereka memberikan keyakinan atas efektivitas kegiatan risiko dan kontrol yang dilakukan oleh *First Line of Defence*.

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 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*.

Fungsi Audit Intern di HSBC Indonesia

Fungsi Audit Intern dilaksanakan oleh Satuan Kerja

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 within the Three Lines of Defence structure.

First Line of Defence:

The First Line of Defence consists of 'Risk Owners' and 'Control Owners'. Global Businesses are the Risk Owners. They are accountable and responsible for managing the risk in their day-to-day activities through processes and controls. Control Owners exist in Global Businesses, Global Functions and HOST (HSBC Operations, Services and Technology). The First Line of Defence must ensure all key risks are identified, mitigated and monitored by an appropriate control environment.

Second Line of Defence:

The Second Line of Defence consists of Risk Stewards and their teams. 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 of Defence. They support the Risk Owners with setting their risk appetite within the Group's overall risk appetite. It provides assurance over the effectiveness of the risk and control activities conducted by the First Line of Defence.

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 Function in HSBC Indonesia

Internal Audit function is performed by the HSBC

Audit Internal (SKAI) HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit*. SKAI HSBC Indonesia dibentuk pada bulan Desember 2011 dan dipimpin oleh *Senior Vice President and Head of Internal Audit* yang melapor kepada *Country Manager & Chief Executive* dan disupervisi oleh *Head of Audit for South East Asia* yang berbasis di Hong Kong.

Selain itu, SKAI HSBC Indonesia juga 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)*.

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 kejanggalan dan isu penting di dalam laporan audit, *Regional Internal Audit* akan mengeskalisasi 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, tata cara penulisan laporan audit, dan *training* khusus mengenai hal-hal yang berkenaan dengan risiko seperti risiko *Financial Crime Compliance*, *Cyber Security* dan lain-lain.

Selain itu, regional Internal Audit memberikan sesi *Lunch and Learn* yang diberikan oleh *Subject Matter Experts* mengenai berbagai topik. Disamping itu, SKAI HSBC Indonesia juga mendapat informasi dari regional Internal Audit melalui *conference call* bulanan untuk memberikan *update* mengenai perkembangan metode audit, permasalahan audit yang umum ditemukan (*common audit issues*) di

Indonesia Internal Audit and Global Internal Audit. HSBC Indonesia Internal Audit was established in December 2011 and is led by the Senior Vice President and Head of Internal Audit who reports to Country Manager & Chief Executive and is supervised by the Head of Audit for South East Asia, 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 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, specific risk areas such as Financial Crime Compliance, Cyber Security etc. In addition to this, there is monthly Lunch and Learn sessions shared by respective Subject Matter Experts on various topics.

Moreover, HSBC Indonesia Internal Audit receive information shared by Regional Internal Audit in the form of monthly conference calls to provide updates on changes in audit methodology, common audit issues identified in other countries, best practices and news from external parties.

negara negara lain, *best practices* dan berita-berita dari eksternal.

Regional Internal Audit melakukan pemantauan terhadap standar kualitas melalui pemeriksaan laporan audit dan melakukan *quality control* terhadap semua laporan audit. SKAI HSBC Indonesia memberikan laporan-laporan rutin seperti laporan triwulan mengenai *Continuous Monitoring* dan laporan bulanan *Continuous Monitoring – Financial Crime Compliance* kepada tim *Regional Internal Audit*.

SKAI HSBC Indonesia menguji apakah kontrol-kontrol utama memadai untuk menangani risiko-risiko terkait dalam lingkup potensi risiko Grup dan apakah kontrol-kontrol sekunder berjalan dengan efektif. Penilaian-penilaian ini tidak melepaskan manajemen dari tanggung jawab mereka atas kontrol intern. 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 berdasarkan pendekatan berbasis risiko 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 insentivasi 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

Regional Internal Audit supervised the quality standards by reviewing the audit reports and performing quality control on all audit reports. 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 team.

Internal Audit reviews whether key controls are adequate to address the major risks associated within the scope of the potential risks of the Group and whether the secondary controls are operating effectively. These assessments do not release the management of their responsibility for internal control. When the internal control units carry out field inspections or continuous assessment of the controls, Internal Audit will make an assess 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 carrying out its duties, Internal Audit will assess risk management framework, control and governance process based on risk based approach to ensure:

- 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

belaku, dan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan dipergunakan oleh grup dalam proses kontrol; Manajemen melakukan pemantauan berkala yang memadai agar memenuhi standar Global terhadap pengendalian dan pengawasan internal.

- Area-area mempunyai sumber daya dan struktur yang memadai agar aktivitas bisnis Grup dapat 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
- 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

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 yang ditemukan dan tindakan perbaikan manajemen untuk merektifikasi sumber dan harus disetujui 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 terhadap progres dari tindak lanjut yang dilakukan oleh *auditee* untuk memastikan manajemen telah merektifikasi semua temuan. .

Seluruh rencana audit SKAI HSBC Indonesia tahun 2016 telah terealisasi sesuai dengan rencana kecuali 2 rencana audit yang telah dimundurkan ke tahun 2017 karena skala prioritas. Perubahan terhadap rencana audit tahunan tersebut telah disetujui oleh pihak yang berwenang.

Sebaliknya, SKAI melakukan pemeriksaan terhadap *HBAP Governance Audit* pada tanggal 7 November 2016 - 2 Desember 2016, atas permintaan the Hong Kong *Monetary Authority* (HKMA) kepada Regional Internal Audit yang meminta untuk melaksanakan

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;
- 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.

During audits, Internal Audit performs detailed testing of controls on control design and its operating 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 the Country Manager and Chief Executive, Compliance Director, Global Internal Audit and other related parties. Internal Audit also monitors the progress of follow-ups performed by the auditee to ensure management has rectified all findings.

All audit plans of HSBC Indonesia Internal Audit for 2016 have been realized as planned, with the exception of 2 audits which have been deferred to 2017 due to re-prioritization. The changes to the annual audit plan had been approved by the authorized parties.

On the other hand, Internal Audit performed *HBAP Governance Audit* from 7 November - 2 December 2016 at the request of the Hong Kong Monetary Authority (HKMA) to Regional Internal Audit to perform the above mentioned audit in all

audit tersebut diatas di semua kantor cabang HSBC di Asia Pacific. Cakupan dari audit ini adalah *Governance and Management Accountability*, *Management Information* dan *Incident Management* di HSBC Indonesia. Laporan audit telah diterbitkan oleh Regional Internal Audit di bulan Februari 2017. Tidak terdapat *Management Action Plan* yang spesifik untuk HSBC Indonesia.

SKAI HSBC Indonesia telah melaporkan seluruh temuan hasil pemeriksaan sesuai ketentuan regulator.

Untuk menilai mutu operasional SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB dan ITRM, SKAI HSBC Indonesia sudah direview oleh lembaga ektern yang memiliki kompetensi dan independensi dan tidak mempunyai pertentangan kepentingan. Review tersebut telah dilakukan untuk periode Januari 2013 – Desember 2015. Kesimpulan menyeluruh atas hasil audit yang diterbitkan di bulan Februari 2016 adalah SKAI HSBC Indonesia secara umum telah memenuhi ketentuan-ketentuan yang tercantum di dalam SPFAIB dan ITRM berdasarkan skala yang disepakati dengan Bank. Laporan dari pihak ekstern telah disampaikan kepada OJK pada 5 Februari 2016.

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 permintaan perpanjangan 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,

HSBC branches in Asia Pacific. The scope of this audit included *Governance and Management Accountability*, *Management Information* and *Incident Management* in HSBC Indonesia. This audit report had been issued by Regional Internal Audit in February 2017. There is no *Management Action Plan* specifically for HSBC Indonesia.

HSBC Indonesia Internal Audit has reported all findings in their audit reports as per regulatory requirements.

To assess the operational qualities of Internal Audit and its compliance with the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) and ITRM (Information Technology Risk Management), Internal Audit HSBC Indonesia has been reviewed by a competent and independent external auditor for the period of January 2013 – December 2015. The overall conclusion in the audit report issued in February 2016 is that in general HSBC Indonesia Internal Audit has complied with the provisions in the SPFAIB and ITRM based on the scale agreed with the Bank. The report from the external party had been submitted to OJK (Financial Services Authorities) on 5 February 2016.

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 extension in the rectification of audit findings, Internal Audit make 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

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.
- Bekerja sama dengan team audit yang memiliki keahlian khusus (*Subject Matter Expertise*) dalam melakukan audit yang memerlukan keahlian khusus (*Subject Matter Expertise*).

A.3.3. Fungsi Audit Eksternal

HSBC Indonesia telah menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (*a member firm of PricewaterhouseCoopers*) yang telah terdaftar di OJK untuk bertindak sebagai auditor eksternal/independen untuk memeriksa laporan keuangan maupun proses-proses yang mempengaruhi laporan keuangan HSBC Indonesia.

Bank menunjuk KAP yang mempunyai kapasitas baik sesuai standar profesional akuntan publik serta berafiliasi dengan KAP internasional. Legalitas perjanjian kerja dan ruang lingkup audit telah tercakup dalam Perjanjian Kerja (Engagement Letter) yang ditandatangani oleh pihak Bank & KAP setiap tahun sebelum audit tahunan dimulai. Ruang lingkup audit sekurang-kurangnya mengacu pada Standar Auditing Indonesia serta Peraturan OJK No. 6/POJK.3.2015 tertanggal 31 Maret 2015 mengenai "Transparansi dan Publikasi Laporan Bank". KAP yang ditunjuk Bank, sebagai auditor eksternal yang terdaftar di Bank Indonesia, melakukan komunikasi langsung dengan Bank Indonesia mengenai kondisi Bank yang diaudit dalam rangka persiapan dan pelaksanaan audit.

Penunjukan Kantor Akuntan Publik untuk Bank telah mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penunjukan Kantor Akuntan Publik yang terafiliasi dengan PricewaterhouseCoopers (PwC) oleh Bank adalah berdasarkan kebijakan Grup HSBC, yang mengharuskan semua kantor cabangnya untuk menunjuk KAP terafiliasi yang sama sebagai auditor eksternalnya. Kebijakan ini tertera di HSBC *Global Standards Manual* (GSM), yang telah disetujui oleh Direksi HSBC. Mulai tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015, Grup HSBC telah melakukan penunjukan PricewaterhouseCoopers (PwC) sebagai auditor eksternalnya. Sesuai dengan kebijakan diatas, HSBC Indonesia juga melakukan penunjukan KAP yang terafiliasi dengan PwC sebagai auditor eksternal mulai periode tahun buku 2015.

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.
- Working together with Subject Matter Experts in performing audits which require subject matter expertise.

A.3.3. External Audit Function

HSBC Indonesia has appointed Public Accountant Firm (KAP) Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (*a member firm of PricewaterhouseCoopers*) that is registered at OJK to act as an external/independent auditor to audit the financial statements as well as processes that affect the financial statements of HSBC Indonesia.

The Bank assigns Audit Firm with robust reputation in accordance with the public accountant professional standard and affiliated with an International Public Accountant Firm. Legality of work agreement and scope of audit are covered in the Engagement Letter signed by the Bank and the Audit Firm every year before the annual audit commenced. The scope of audit is at least cover areas specified in the Indonesian Auditing Standards as well as OJK Regulation No. 6/POJK.3.2015 dated 31 March 2015 regarding the Transparency and Publication of Bank's Reports. Audit Firm assigned by the Bank, which has been registered in Bank Indonesia, will communicate directly with Bank Indonesia about the condition of the Bank, in line with the preparation and implementation of the audit process.

The appointment of Audit Firm for the Bank has been in accordance with the prevailing law and regulations. The appointment of Audit Firm affiliated with PricewaterhouseCoopers (PwC) by the Bank is based on HSBC Group Policy which mandates all branches to appoint the same affiliated audit firm as their external auditor. This policy is stated in HSBC *Global Standards Manual* (GSM) that has been agreed by HSBC Board of Directors. Starting financial year that ended 31 December 2015, HSBC Group has appointed PricewaterhouseCoopers (PwC) as external auditor. To comply with the above policy, HSBC Indonesia also appointed the Audit Firm affiliated with PwC as external auditor starting financial year 2015.

KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) untuk tahun buku 2016 telah menyampaikan laporan audit kepada Bank secara tepat waktu pada 21 Maret 2017 dan mampu bekerja secara independen, memenuhi standar profesional akuntan publik dan perjanjian kerja serta ruang lingkup audit yang ditetapkan.

Untuk laporan keuangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2016, hasil audit dan *management letter*, jika ada, akan disampaikan kepada OJK oleh KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC).

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

KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) for financial year 2016 has reported the audit result to Bank on time at 21 March 2017 and was capable to work independently, fulfilled the public accountant professional standard and the engagement agreement as well as the determined audit scope.

For financial statements for year ended 31 December 2016, the audit result and management letter, if any, will be submitted to OJK by KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC).

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

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 risikonya untuk mencerminkan perubahan dalam pasar, produk dan praktek terbaik manajemen risiko.

Dewan Grup Manajemen (*Group Management Board*) dengan wewenang yang diberikan oleh 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.

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 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.

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 *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 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

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 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

- 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 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 *Wholesale Credit Risk Reporting Unit* memantau BMPK untuk

- 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 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 *Wholesale Credit Risk Reporting Unit* monitors the LLL to

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.

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.);

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.

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

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.

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.

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.

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.

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 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

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 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.

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 ekstrem 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 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 nasabah korporasi serta portofolio aset yang sangat likuid.

Tujuan dari kerangka kerja likuiditas Bank adalah untuk memastikan bahwa Bank dapat bertahan pada saat krisis likuiditas yang ekstrem, 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 sumber likuiditas yang memastikan bahwa tidak ada risiko yang signifikan dimana kewajiban tidak dapat dipenuhi pada saat jatuh tempo, dan untuk memastikan bahwa profil pendanaan structural yang bijaksana dapat dipertahankan.

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.

Likuiditas dan toleransi risiko pendanaan diatur dalam *Risk Appetite Statement (RAS)* yang ditetapkan oleh ALCO dan dibahas dalam rapat bulanan *Risk Management Committee (RMC)*.

Net Stable Funding ratio (NSFR) digunakan untuk memantau risiko pendanaan dimana aset yang membutuhkan dana stabil (*Required Stable Funding*) didukung oleh kewajiban dana stabil yang tersedia (*Available Stable Funding*) dan *Liquidity Coverage Ratio (LCR)* digunakan untuk memantau

- 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 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 liquidity resources are adequate, both as to the amount and quality, to ensure that there is no significant risk that liabilities cannot be met as they fall due, and to ensure that a prudent structural funding profile is maintained.

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.

Liquidity and funding risk tolerance is set out in the Risk Appetite Statement (RAS) established by ALCO and discussed in monthly Risk Management Committee (RMC) meeting.

Net Stable Funding Ratio (NSFR) use to monitor funding risk where assets assessed to require stable funding are supported by liabilities providing stable funding and Liquidity Coverage Ratio (LCR) use to monitor liquidity risk are assessed daily to ensure the positions are within

risiko likuiditas secara harian untuk memastikan posisi NSFR dan LCR berada dalam limit internal. LCR menggunakan scenario bahwa market dalam keadaan stres selama 30 hari.

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.

Rencana Pendanaan Kontijensi

Bank harus memastikan keberadaan rencana pendanaan kontijensi (CFP), diperiksa dan disetujui oleh ALCO.

CFP memiliki fokus pada scenario stres *idiosyncratic* dan *market wide*. Skenario stres harus memiliki tingkat kesulitan yang bervariasi untuk menangani isu-isu yang berkembang selama rentang waktu tertentu dan dihubungkan dengan kerangka risiko likuiditas dan asumsi stres.

CFP harus membentuk *Early warning Indicators* dengan *trigger* yang telah ditentukan diawal untuk menginformasikan seluruh penilaian status RAG (*Red/Amber/Green*). CFP harus menguraikan secara singkat tanggung jawab dan tindakan yang dapat diterapkan dalam scenario stress likuiditas dan menetapkan tahapan-tahapan spesifik selama scenario stres tersebut.

A.3.4.3.4. Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko untuk mencapai strategi atau objektif karena ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia dan sistem, atau karena kejadian-kejadian dari luar.

Untuk mengelola risiko operasional, Grup HSBC memiliki Operational Risk Management Framework (ORMF), yang mencakup penerapan kerangka tata kelola risiko Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defence*):

1. Lini Pertahanan Pertama adalah pemilik risiko operasional. Mereka bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, melakukan pencatatan, pelaporan dan manajemen risiko, dan memastikan bahwa kontrol yang tepat dan penilaian dilakukan dengan benar untuk memitigasi risiko-risiko ini. Kebanyakan staff HSBC adalah sebagai Lini Pertahanan Pertama, termasuk Pemilik Risiko, Pemilik Kontrol dan *Business Risk & Control Manager* (BRCM)
2. Lini Pertahanan Kedua adalah pembuat

the internal limits. LCR scenario represents a 30 day severe market stress.

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.

Contingent Funding Plan

Bank must ensure a robust Contingency Funding Plan (CFP) is in place, reviewed and approved by ALCO.

CFP focus on idiosyncratic and market wide stress scenarios. Stress scenarios should vary in severity, address issues developing over a range of time horizons and be linked to liquidity framework and stress testing assumptions.

CFP should establish a collection of Early Warning Indicators with predetermined warning triggers to inform an overall RAG (*Red/Amber/Green*) status assessment. CFP should seek to outline at a high level responsibilities and actions that could be applied during liquidity stress scenarios and set out specific stages during a liquidity stress scenario.

A.3.4.3.4. Operational Risk

Operational risk is defined as the risk to achieving strategy or objectives as a result of inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events.

In order to manage operational risks, HSBC Group has an Operational Risk Management Framework (ORMF), which includes adoption of the Three Lines of Defence risk governance framework:

1. The First Line of Defence owns the operational risks. They are responsible for identifying, recording, reporting and managing risks, and ensuring that the right controls and assessments are in place to mitigate these risks. Most of HSBC's people are in The First Line of Defence, including Risk Owners, Control Owners and Business Risk & Control Managers (BRCMs).
2. The Second Line of Defence sets policy and

kebijakan dan panduan untuk mengelola risiko operasional, dan memberikan saran dan panduan untuk manajemen risiko yang efektif. Lini Kedua adalah spesialis manajemen risiko yang terdiri dari Risk Stewards dan Fungsi Risiko Operasional.

3. Lini Pertahanan Ketiga adalah Audit Internal yang secara independen memastikan HSBC mengelola risiko operasional secara efektif.

Kerangka Manajemen Risiko Operasional (ORMF)

ORMF adalah pendekatan menyeluruh yang diterapkan oleh Bank untuk mengelola risiko operasional sesuai dengan bisnis dan rencana kedepan risiko operasional dan sesuai dengan *appetite* risiko operasional.

ORMF terdiri dari sekumpulan aktivitas, proses dan *tools* yang digunakan untuk mengelola risiko operasional di HSBC.

ORMF terdiri dari 14 komponen utama:

1. Nilai dan Budaya
2. Tata Kelola dan Eskalasi
3. Rencana Kedepan Risiko Operasional dan *Risk Appetite*
4. Dokumentasi Panduan Risiko Operasional
5. Peran dan Tanggung Jawab
6. Kategorisasi Risiko Operasional
7. Penilaian Risiko dan Kontrol
8. Manajemen Kontrol
9. Isu dan Tindakan Perbaikan
10. Manajemen Kejadian
11. Manajemen Permodalan Risiko Operasional
12. Pelaporan
13. Sistem Pencatatan Risiko Operasional
14. Pengaplikasian ORMF

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.

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

guidelines for managing operational risk, and provides advice and guidance on effective risk management. The Second Line are risk management specialists comprising Risk Stewards and the Operational Risk Function.

3. The Third Line of Defence is Internal Audit who independently ensure that HSBC Group is managing operational risk effectively.

Operational Risk Management Framework (ORMF)

HSBC's ORMF is the overarching approach adopted by the Bank to manage its operational risk in accordance with its business and operational risk forward plan and in line with operational risk appetite.

The ORMF consists of a set of activities, processes and tools that are used in the management of operational risk across HSBC.

The ORMF is made up of 14 key components:

1. Culture and Values
2. Governance and Escalation
3. Operational Risk Forward Plan and Risk Appetite
4. Operational Risk FIM documentation
5. Roles and Responsibilities
6. Operational Risk categorisations
7. Risk and Control Assessment
8. Control Management
9. Issues and Actions
10. Event Management
11. Operational Risk Capital Management
12. Reporting
13. Operational Risk System of Records
14. ORMF adoption

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.

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.

- 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
- Mengidentifikasi risiko-risiko yang sedang berkembang dan dihubungkan dengan fungsi kontrol melalui aktifitas pengujian kontrol

- 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.
- Identifying emerging risk issues and associated controls through control testing activity.

Identifikasi dan Penilaian Risiko Operasional

Penilaian Risiko Inheren

Penilaian risiko inheren dilakukan berdasarkan dampak maksimum yang mungkin terjadi terhadap bisnis dalam jangka waktu 12 bulan kedepan, dengan asumsi manajemen kontrol terhadap kegiatan sehari-hari (seperti kebijakan dan manual prosedur, staff yang kompeten dan pelatihan yang spesifik untuk peran dan tanggung jawab) telah diterapkan, akan tetapi sebelum mempertimbangkan kontrol-kontrol yang spesifik untuk memitigasi risiko kejadian.

Penilaian Kontrol

Penilaian kontrol harus mempertimbangkan semua kontrol yang secara material digunakan untuk memitigasi risiko tanpa memperhatikan dimana kontrol tersebut diimplementasikan secara organisasi.

Penilaian kontrol dilakukan terhadap dua hal berikut:

- Efektifitas Desain Kontrol
- Efektifitas Pelaksanaan Kontrol

Penilaian Risiko Residual

Penilaian risiko residual dilakukan dengan mempertimbangkan dampak maksimum yang mungkin terjadi untuk jangka waktu 12 bulan kedepan dengan mempertimbangkan efektifitas kontrol yang diterapkan untuk memitigasi risiko kejadian secara spesifik.

Pelaporan Risiko Operasional

HSBC menggunakan sistem pelaporan risiko operasional berupa *Operational Risk Intelligence Online Network* (ORION). ORION adalah *database* tunggal yang diakses melalui *browser* berbasis-web yang digunakan oleh seluruh entitas Grup untuk mendokumentasikan kerangka risiko operasional yang mencakup profil risiko operasional dan kejadian serta kerugian risiko operasional

ORION akan digantikan oleh sistem baru HELIOS yang akan mulai diimplementasikan mulai bulan April 2017

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.

Identification and Assessment of Operational Risk

Inherent Risk Assessment

An inherent risk assessment assesses the maximum plausible impact on the business over the next 12 months, assuming day to day management controls ('entity level type' controls; such as, policies and procedural manuals, competent staff and training for specific roles and responsibilities) are in place, but before considering controls specifically mitigating risk events.

Control Assessment

The control environment assessment must include all controls that materially mitigate the risk regardless of where those controls are operated organisationally (e.g. a business relying upon controls operated in a function).

Control Assessment is done on both:

- Control Design Effectiveness
- Control Operating Effectiveness

Residual Risk Assessment

A residual risk assessment assesses the maximum plausible impact on the business over the next 12 months taking into consideration the effectiveness of the controls in place to mitigate the specific risk event.

Operational Risk Reporting

HSBC uses the Operational Risk Intelligence Online Network (ORION) as its operational risk reporting system. ORION is a web-based database used by all HSBC Group entities to document the operational risk framework covering operational risk profiles and operational risk losses and events.

ORION will be replaced by new system HELIOS, which will be rolled out in April 2017.

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.

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 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.

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 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.

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 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

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 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

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 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 menentukan rencana strategis jangka menengah dan rencana kerja jangka pendek, dengan mempertimbangkan arahan dari Kantor Pusat.

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 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

Bank sets the medium-term strategic plan and short-term rolling operating plan, taking into consideration guidance from the Head Office.

Dalam menetapkan rencana strategik maupun rencana bisnis tersebut, Bank juga berpedoman kepada dinamika ekonomi (dalam dan luar negeri), tingkat persaingan usaha, serta arah dan kebijakan Pemerintah, Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan, yang 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 HSBC Indonesia yang tidak lagi sesuai dengan rencana bisnis maupun strategis yang ada, maka deviasi tersebut disampaikan ke Kantor Pusat dan juga ke Otoritas Jasa Keuangan (khususnya yang berhubungan dengan 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 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).

In implementing the strategic plan or the business plan, the Bank is guided by the economic dynamics (domestic and foreign), level of business competition, and direction and policy from the Government, Bank Indonesia and Indonesia Financial Services Authority/OJK, which are arranged 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.

Should there be a change in the direction of HSBC Indonesia that no longer follows the business or strategic plan, said deviation will be communicated to the Head Office and Otoritas Jasa Keuangan (specifically regarding the 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 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. 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, 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

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 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

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 *Wholesale Credit Risk* 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 2016 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 2016 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Penyediaan Dana kepada Debitur Inti

Penyediaan Dana	Jumlah Debitur/ (Total Debtors)	Jumlah Nominal - Jutaan Rupiah/ (Amount in IDR Million)	Persentase/ (Percentage)	Fund Provision
Kepada Pihak Terkait	33	13,322,583	14.46% ^{*)}	Related Parties
Kepada Debitur Inti	25	16,671,953	35.60% ^{**)}	Core Debtors

*) Persentase terhadap jumlah aset / Percentage to total assets

***) Persentase terhadap jumlah kredit / Percentage to total loans

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 Wholesale Credit Risk 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 2016 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 2016 can be seen in the table below:

Provision of Fund to Core Debtor

Rincian sifat hubungan dan jenis transaksi yang signifikan dengan pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2016 dan 2015 adalah sebagai berikut:

The details of the relationship and type of significant transactions with related parties as of 31 December 2016 and 2015 were as follows:

Sifat Hubungan <i>Nature of Relationship</i>	Jenis Transaksi <i>Type of Transaction</i>
Entitas Kantor Pusat <i>Head office</i>	Liabilitas pada kantor pusat. <i>Due to head Office.</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 HSBC Indonesia (formerly PT Bank Ekonomi Raharja),, Hang Seng Bank Ltd, HBAP Hong Kong, HBAP Japan, HBAP Korea, HBAP New Zealand, HBAP Singapore, HSBC Bank Australia Limited, HSBC Bank Malaysia Berhad, HSBC Bank Plc UK, HSBC Markets (USA) Inc, PT HSBC Securities Indonesia, HSBC Software Development (India) Pvte Ltd, HSBC Trinkhaus & Burkhards KgaA, HBAP Jersey, HSBC Bank (China) Co Ltd, HSBC International Trustee Ltd, HSBC North America Inc, HSBC Securities (Japan) Ltd, HSBC Bank (Taiwan) Ltd, HSBC France, HSBC Global Resourcing (UK) Ltd, HSBC Bank (Vietnam) Ltd, HSBC United Arab Emirates.	Penempatan dalam bentuk giro dan antar bank, transaksi derivatif, kredit yang diberikan, simpanan, dan liabilitas lain lain <i>Placements in the form of demand deposits and interbank-placements, derivative transactions, loans receivable, deposit and other liabilities.</i>

A.3.6. Rencana Strategis Bank

A.3.6. Bank's Strategic Plan

Sasaran strategis kami adalah untuk diakui sebagai Bank International terkemuka dan paling dihormati di dunia. Kami akan mencapai hal ini dengan berfokus pada kebutuhan pelanggan kami dan masyarakat yang kami layani, sehingga memberikan nilai jangka panjang yang berkelanjutan untuk semua pemangku kepentingan.



Our strategic objective is to be recognised as the world's leading and most respected international bank.. We shall achieve this by focusing on the needs of our customers and the societies we serve, thereby delivering long-term sustainable value to all of our stakeholders.

A.3.6.1. Rencana Jangka Panjang

A.3.6.1. Long Term Plan

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan berbagai langkah strategis pada berbagai bidang yaitu sebagai berikut :

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)

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.
- Mendayagunakan kekuatan dari entitas yang akan terintegrasi (misalnya dalam hal basis nasabah, keberadaan cabang cabang dan lain lain) untuk memperluas basis dan pelayanan nasabah, meningkatkan penetrasi dan pendapatan dari nasabah – setelah proses integrasi mulai berjalan di bulan April 2017

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 :

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.
- Leverage on the strengths of new combined entities (e.g. client base, branch networks etc) to expand client coverage, deepen market penetration and increase wallet share post integration in April 2017

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 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 penawaran kartu kredit Premier untuk memperkuat proposisi untuk nasabah menengah ke atas.
- Memulai rencana aktivitas (penerimaan) referensi dari tim frontliner Bank Ekonomi Rakyat (BER) atas Nasabah mereka yang membutuhkan layanan Wealth Management dari HSBC.
- Memulai rencana akuisisi nasabah baru melalui leads generation yang didapatkan melalui aktivitas digital.
- Memperluas cakupan bisnis dan menawarkan value proposition yang tepat untuk nasabah ritel (di luar cakupan segmen Advance/Premier).

Wealth Management

- Melanjutkan program-program debit card, serta meningkatkan proses internal, sistem, dan infrastruktur yang ada untuk mendukung pertumbuhan dana pihak ketiga.
- Melanjutkan proposisi Wealth Management bagi customer retail dengan fokus pada mass affluent segment.
- Mengembangkan produk Wealth Management melalui melengkapi produk reksa dana dan ikut serta sebagai agen penjual dalam penerbitan obligasi pemerintah Indonesia dan obligasi korporasi yang diterbitkan oleh BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di pasar perdana dan sekunder.
- Melakukan kajian dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan terkait dengan proses, sistem dan infrastruktur yang terkait dengan investasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis Wealth Management
- Menfaatkan kemampuan teknologi untuk meningkatkan transaksi Wealth Management.
- Meningkatkan kesadaran asuransi melalui kampanye marketing dan acara-acara asuransi untuk nasabah.
- Meningkatkan efektivitas operasional melalui perbaikan-perbaikan sistem dan infrastruktur yang dikembangkan oleh rekan bisnis asuransi.
- S - Invest (yang sebelumnya dikenal dengan

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 network and 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 the Premier credit card cross sell to strengthen the proposition for mass affluent segment.
- Piloting the plan of referral activities from BER frontliner's team (Bank Ekonomi Rakyat) for their client (s) who have needs for HSBC wealth management services.
- Piloting the acquisition of new customers, based from leads generated through digital activation.
- Expanding the business line and create a right value proposition to Retail Segment market which caters the needs of mass-retail customers (those who are beyond Advance/Premier existing segment)

Wealth Management

- Continue to have debit card programs, enhance existing internal process, systems and infrastructure to support healthy growth of third party funds.
- Continue Wealth Management proposition for retail customers with focus on mass affluent segment.
- Expand Wealth Management products by completing the mutual funds shelf and acting as selling agent in the issuance of Indonesia government bonds and State Owned Enterprise Bonds (BUMN Bonds) in primary and secondary market.
- Enhance existing internal process, systems and infrastructure to support the growth of Wealth Management business.
- Explore digital capabilities for Wealth Management transactions
- Leverage insurance sales events and strong marketing campaigns to increase customer awareness and product penetration.
- Improve operational effectiveness through utilization of insurance system developed by partners.
- S - Invest, previously known as NFS will be

NFS) merupakan sistem yang akan digunakan secara berkelanjutan untuk proses transaksi dan pelaporan reksadana.

- HSBC memfasilitasi dan menerima Aktivitas referral dari Bank Ekonomi Raharja ke HSBC untuk nasabah - nasabah Bank Ekonomi Raharja yang ingin melakukan transaksi terkait dengan Wealth Management, termasuk namun tidak terbatas pada aktivitas investasi di reksadana, obligasi pemerintah baik di pasar perdana (IPO ORI, SUKUK, SBR di pasar perdana) maupun di pasar sekunder. Aktivitas referral ini juga mencakup produk-produk wealth management lainnya.

Consumer Assets

- Meningkatkan penetrasi produk kartu kredit dengan memberikan pilihan kartu kredit dengan value proposition yang berbeda.
- Mengembangkan mitra strategis untuk meningkatkan brand awareness, pemakaian kartu dan akuisisi di berbagai kota di Indonesia.
- Meningkatkan akuisisi nasabah untuk Kartu Kredit ke berbagai kota di Indonesia.
- Tetap melanjutkan edukasi dan komunikasi kepada nasabah untuk menggunakan PIN untuk transaksi kartu kredit.
- Mengembangkan mitra strategis baik merchant, partner bank ataupun pihak lainnya untuk menyediakan program, layanan, dan sarana untuk fitur cicilan dengan kartu kredit HSBC untuk meningkatkan tingkat pemakaian dan loyalitas nasabah.
- Memperkuat proposisi produk pinjaman di pasar melalui cross-sell ke nasabah kartu kredit
- Memperkuat proposisi penetrasi penjualan ke nasabah perbankan.
- Setelah integrasi antara HSBC dan Bank Ekonomi Rahardja menjadi PT Bank HSBC Indonesia (HBID), HBID akan menjadi penerbit Kartu Kredit sejak tanggal integrasi setelah izin penerbit untuk PT BHI dari Bank Indonesia diperoleh.
- Meningkatkan proporsi Kredit Properti melalui product/program baru dan program promosi

Direct Channels

- Mengembangkan fitur di ATM, internet banking, dan mobile banking untuk meningkatkan kenyamanan nasabah, jumlah transaksi dan pendapatan dari Digital Banking.
- Membangun dan memperkuat media sosial sebagai channel untuk membangun dan mengembangkan hubungan pelanggan dan reputasi yang positif.
- Mengembangkan channel sosial media untuk kegiatan-kegiatan pemasaran dengan menambahkan satu channel tambahan yaitu

used continuously as reporting and batching system for mutual funds.

- HSBC to facilitate and accept referral activity and customers from Bank Ekonomi Raharja to HSBC for customers who intends to have transaction dan exposure to wealth management products and services including but not limited to investment in mutual funds, government bonds in primary (IPO ORI, SUKUK, SBR) and secondary market. This referral activities also include other wealth management products and services.

Consumer Assets

- Increase penetration of credit card product in the market by providing credit card product options with different value proposition.
- Expand strategic partners to drive brand awareness, spending and acquisition in various cities in Indonesia.
- Increase customer acquisition for Credit Card to various cities in Indonesia.
- Continue customer education and communication to use Credit Card PIN for transactions.
- Expand strategic partners such as merchants, bank partners, or other party to provide program, services, and infrastructures for Credit Card Installment Program to improve usage and customer loyalty.
- Strengthen Loan proposition in the market through cross-sell activity to credit card customers
- Strengthen Cross-sell to Banking-Relationship Customers proposition.
- After integration between HSBC and Bank Ekonomi Rahardja to PT Bank HSBC Indonesia (HBID), HBID will become Credit Card Issuance since integration date after obtaining issuing license for PT BHI from BI.
- Increase customer acquisition for mortgage loan through new product/program and marketing promotion

Direct Channels

- Enhance ATM, Internet Banking & Mobile Banking Features to improve Customer Experience, transactions and Revenue from Digital Banking.
- Build & strengthen social media as a channel to build and expand customer engagement and positive reputation.
- Develop social media channel for marketing activities by adding one more channel i.e: YouTube.

YouTube.

- Mengembangkan dan meluncurkan website baru yang terintegrasi antara HSBC Indonesia dan Bank Ekonomi Raharja guna meningkatkan pengalaman/interaksi nasabah

Branch Network

- Setelah proses integrasi, semua jaringan kantor HSBC sebagai cabang bank asing yang ada saat ini akan ditutup dan kemudian akan dibuka kembali terintegrasi ke dalam jaringan kantor PT. Bank HSBC Indonesia (HBID) dimulai sejak tanggal integrasi dan setelah mendapatkan izin yang diperlukan.
- Melanjutkan pengembangan fungsi komputer tablet sebagai alat penjualan.
- Menambahkan fasilitas video pada layanan phone banking di beberapa lokasi SSP
- Menambahkan aktivitas promosi dan penawaran produk bank di beberapa lokasi SSP

Retail Business Banking:

- Memperluas cakupan bisnis dengan menawarkan segmen Retail Business Banking (RBB), sebagai proposisi unik bagi pelaku usaha kecil/mikro, yang merupakan solusi perbankan terpadu untuk kebutuhan personal dan bisnis.

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/berkembang;

- Developing and launching the new integrated website of HSBC Indonesia and Bank Ekonomi Raharja to enhance customer experience.

Branch Network

- After integration process, all existing HSBC network as foreign bank branch will be closed and re-open and integrated to PT. HSBS Indonesia (HBID) network since integration date and after obtaining required license.
- Continue to develop tablets functionality as sales tools.
- Add video feature in phone banking service on several SSP Points
- Add banking product promotion and offering activities on several SSP Points.

Retail Business Banking:

- Expanding the business line by offering a unique proposition for small/micro business customers by integrating personal and business banking needs through Retail Business Banking segment.

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;

- Memberikan solusi yang unik dan terancang untuk memenuhi keinginan nasabah melalui pengembangan produk yang inovatif dan berkelanjutan.
- Merencanakan penerapan network model secara menyeluruh (atas semua segmen dan produk) di Jakarta, Medan, dan Surabaya. Segmen Business Banking akan memfokuskan pada akuisisi nasabah UMKM papan atas dengan tetap mempertahankan nasabah-nasabah lama Bank Ekonomi dan HSBC Indonesia.
- Melakukan cross-sell produk-produk Payments Cash Management (PCM), Trade and Receivables Finance (GTRF), serta produk-produk valas kepada nasabah-nasabah Bank Ekonomi

A.3.6.3. Integrasi

Grup HSBC telah mengumumkan rencananya untuk mengintegrasikan bisnis kantor cabang bank asing HSBC di Indonesia dengan anak perusahaannya, PT Bank HSBC Indonesia. Integrasi ini rencananya akan dilaksanakan di bulan April 2017.

Tujuan dari integrasi ini adalah untuk menciptakan sebuah platform usaha yang berbadan hukum Indonesia untuk Grup HSBC mengembangkan bisnisnya di Indonesia.

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, kami juga mempublikasikan dan menginformasikan laporan

- Provide unique and designed solution to fulfil the customers' needs via innovative and sustainable product development.
- Deploy comprehensive network model across all segments and products in Jakarta, Medan and Surabaya. Business Banking segment will focus on acquiring BB Upper customers whilst still retaining existing customers of Bank Ekonomi and HSBC Indonesia
- Cross sell Payment Cash Management (PCM), Trade and Receivable Finance (GTRF) and FX products to Bank Ekonomi's customers

A.3.6.3. Integration

HSBC Group has announced its plan to integration the business of its foreign bank branch in Indonesia with its subsidiary, PT Bank HSBC Indonesia. This integration is planned to be completed in April 2017.

The objective of this integration is to create a locally incorporated platform for HSBC Group to grow its business in Indonesia.

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, we also publish and announce the reports in the homepage of

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 2016 yang telah diperiksa oleh KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) dan kami sampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan serta kami publikasikan pada salah satu surat kabar harian sesuai dengan ketentuan yang berlaku

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 Remunerasi diatas**

Paket/Kebijakan

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 2016 which were audited by Siddharta & Widjaja Public Accountant Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC), which we have submitted to OJK and published in one of the daily newspapers according to the prevailing regulation.

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. 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.

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)	7	48,504
2	Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, transportasi, asuransi kesehatan, dan sebagainya)	7	9,370
TOTAL		7	57,874

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

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)	7	48,504
2	Other in-kind facilities (housing, transportation, health insurance, etc.)	7	9,370
TOTAL		7	57,874

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	7
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)

Total Remuneration per Person in 1 year *)	Total members of the Bank's Management
above IDR 2 billion	7
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	2 : 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	2 : 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 2015	Tahun / Year 2016	Tahun/ Year 2015	Tahun/ Year 2016	Tahun/ Year 2015	Tahun/ Year 2016
Total fraud	0	0	0	3	0	7
Telah diselesaikan/ Settled		0		2		7
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 2016 permasalahan hukum yang kami tangani adalah antara lain sebagai berikut:

I. Legal Issues

In connection with the legal issues handled by us, in particular by Legal division, we can explain that during 2016 the legal issues we handle are such as follows:

- 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. Berdasarkan laman resmi Mahkamah Agung, Mahkamah Agung telah mengeluarkan putusan atas kasus ini yang intinya mengabulkan permohonan kasasi kami. Akan tetapi, sampai saat ini, relaas atau salinan resmi putusan dari mahkamah Agung tersebut belum kami, sehingga kami belum dapat mengetahui isi dari putusan tersebut secara terperinci dan putusan tersebut belum memiliki kekuatan hukum yang tetap.
- 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 jual beli atas rumah dan tanah tersebut harus dibatalkan, termasuk perjanjian penjaminan dimana rumah dan tanah tersebut dijamin kepada kami. Gugatan tersebut saat ini dalam tahap pemeriksaan di Pengadilan Tinggi.
- Pada awal Desember 2014, Majelis Hakim Pengadilan Negeri menjatuhkan putusan atas kasus ini, dimana dalam putusannya, Majelis Hakim Pengadilan Negeri mengabulkan sebagian gugatan dari Penggugat, antara lain menyatakan jual beli antara penjual dengan nasabah Bank Fuji Matulatan Tjhan dinyatakan tidak sah dan cacat hukum, dan menyatakan sah sita jaminan atas tanah dan bangunan dari nasabah HSBC. Walaupun dalam putusan tersebut dinyatakan bahwa Bank tidak melakukan perbuatan melawan hukum, akan tetapi, dikarenakan dalam hal ini, tanah dan bangunan yang merupakan obyek sengketa merupakan jaminan atas pinjaman KPR nasabah kepada Bank, maka Bank memutuskan untuk mengajukan banding ke Pengadilan Tinggi, atas putusan Pengadilan Negeri tersebut.
- Bank telah mengajukan banding dan menyerahkan memori banding pada bulan Desember 2014, dan saat ini, kasus ini sedang dalam tahap proses pemeriksaan di Pengadilan Tinggi.
- Gugatan dari ahli waris (anak) salah satu nasabah retail kami yang telah meninggal
- 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. Based on Supreme Court official website, the Supreme Court has issued its ruling on this case that essentially granted Bank's appeal. However, until now, relaas or an official copy of such rulling has not yet accepted by us, so we could not know the content of the decision in detail, and the decision has not yet legally binding.
- 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.
- In early December 2014, District Court Judges issued a court rulling which accept part of the claim from the Plaintiff, e.g. that the sale and purchase of the property between our customer and the seller is invalid and unlawfull, and accept the "sita jaminan" of the property of our customer. Although in that decision, the Bank was not declared guilty, however, the land and building that is under the dispute is secured to us for the customer mortgage loan, we decided to submit appeal to the High Court.
- Bank has submitted the appeal and its memorandum in December 2014. The case is being examined in the High Court level
- A claim from the heir of our late customer where the claim was submitted against the

dunia, dimana gugatan tersebut diajukan kepada pihak keluarga lainnya dari nasabah tersebut yang telah mengklaim sebagai ahli waris satu satunya. Dalam gugatan tersebut kami diajukan sebagai turut tergugat, yang dituntut untuk menjalankan putusan pengadilan atas perkara tersebut. Pengadilan Negeri telah mengeluarkan putusannya atas kasus ini, yang menyatakan bahwa penggugat adalah satu-satunya ahli waris dan seluruh aset dari nasabah retail kami yang telah meninggal menjadi milik penggugat. Kami diperintahkan untuk mengakui dan menjalankan putusan tersebut. Karena kami memutuskan untuk tidak mengajukan banding, kami tidak menerima panggilan dari Pengadilan Tinggi terkait berkenaan dengan kasus ini, oleh karenanya kami tidak lagi menjadi pihak turut tergugat dalam sengketa ini. Sampai saat ini kami belum menerima pemberitahuan proses banding di Pengadilan Tinggi.

- Gugatan dari ahli waris salah satu nasabah retail kami yang telah meninggal dunia, dimana gugatan tersebut diajukan kepada ahli waris lainnya dari nasabah tersebut yang menahan dokumen keahliwarisan sehingga penggugat tidak bisa mendapatkan warisan. Dalam gugatan tersebut kami diajukan sebagai turut tergugat. Pengadilan Negeri telah mengeluarkan putusan, yang pada intinya mengabulkan gugatan penggugat, dan memerintahkan Bank untuk menjalankan putusan pengadilan yaitu memberikan seluruh aset dalam rekening yang menjadi obyek sengketa pewarisan ini kepada pada penggugat. Kami telah melakukan pencairan rekening sebagaimana diperintahkan dan oleh karenanya kasus ini telah selesai.

other relatives who claimed to be the only legal heirs of our late customer. In the said case, we are claimed as co-defendant which must honor the decision of the court. The case is being examined in the District Court level . The District Court has issued its decision on the case, stating that the plaintiff was the sole heir and all of the assets of our late customer belong to the plaintiff. We were ordered to acknowledge and execute the decision. Since we decided not to appeal, we did not receive any summon from the High Court with respect to the case, accordingly, we are no longer the co-defendant in this case. Until now we have not yet received any notification on the appeal process in the High Court.

- A claim from the heirs of our late customer, where the claim was submitted against the other heirs of such customer who restrain inheritance document so that the plaintiff could not have inheritance. In the lawsuit we were filed as a co-defendant. The District Court has issued its decision, which basically in favor of the plaintiff and ordered the Bank to execute such court decision that is to give all the assets under the disputed account to the plaintiff. We have have disbursed the amount in such account as ordered and therefore the case has been considered done.

Permasalahan Hukum	Jumlah Kasus	
	Perdata	Pidana
Telah mendapatkan putusan yang mempunyai kekuatan hukum tetap	-	-
Dalam proses penyelesaian	7	-
Total	7	-

Legal Issues	Cases	
	Civil	Criminal
Court order has been final and binding(INCRACHT)	-	-
Under settlement process	7	-
Total	7	-

J. Transaksi Yang Mengandung Benturan Kepentingan

Selama tahun 2016, Bank tidak memiliki transaksi yang mengandung benturan kepentingan. Kewajiban untuk memiliki prosedur dan kebijakan atas benturan

J. Transactions with Conflict of Interest

During 2016, the Bank did not have a conflict of interest transactions. The obligation to have policies and procedures over the conflict of interest stipulated in the Global Standards

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 di atas kepentingan karyawan; apabila karyawan memiliki keraguan apapun 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*.

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.

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 2016, Bank telah memberikan kontribusi nyata dalam berbagai bidang di bawah ini:

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 Conduct 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 be in conflict with those of the Group, employees must seek the advice of the relevant executive or the relevant Local Compliance Officer.

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. 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 2016, the Bank gave real contribution in the following various sectors:

Program CSR : Anak Cerdas



Program literasi keuangan bagi siswa sekolah dasar mengenai nilai uang, pemahaman akan konsep uang dan mendorong siswa untuk menyusun rencana, evaluasi dan pelaksanaan keputusan-keputusan yang melibatkan uang.

Anak Cerdas/Smart Kid is a financial education initiative focuses on providing young children with intrinsic values associated with money, basic concepts about money, and encourage them to plan, evaluate, and execute financial decision.



Program CSR : Anak Bangsa Siap Berkarya



Program ini bertujuan untuk mendidik dan memberdayakan 5000 pelajar SMK melalui pelatihan dan semiloka di bidang kewirausahaan maupun kesiapan kerja di 5 kota besar di Indonesia, yakni Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya dan Medan.

The programme aims to educate and empower 5,000 vocational school student s through workshop and training in the field of employment and entrepreneurship in 5 major cities in Indonesia including Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya and Medan.



Bidang Pendidikan
Education

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Maret s.d. Desember 2016 <i>March up to Dec 2016</i>	Business Case Competition <i>Business Case Competition</i>	389.753.020	28,871	<p>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.</p> <p><i>Education program which aims to see the innovation and analysis capabilities of students, provides an overview of the real business world, develop professional and social networking capabilities of students, and also for the development of a portfolio.</i></p>
Oktober 2016 s.d Oktober 2017 <i>October 2016 up to October 2017</i>	Pendidikan Keuangan dan Perbankan <i>Financial Literacy and Banking Education</i>	8.152.106.470	603,860	<p>Program pendidikan keuangan dan perbankan yang menyeluruh yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran finansial, akses terhadap sumber keuangan dan peningkatan kualitas tenaga kerja di sektor perbankan.</p> <p><i>A comprehensive education programme to improve financial literacy and access to finance for the community and society in general in Indonesia as well as the quality of young banking professionals.</i></p>

<p>Oktober 2016 s.d Oktober 2017</p> <p>October 2016 up to October 2017</p>	<p>Anak Bangsa Siap Berkarya</p> <p>Young and Ready Movement</p>	<p>3.900.000.000</p>	<p>288,889</p>	<p>Program pendidikan Anak Bangsa Siap Berkarya ini memberikan pelatihan secara teori maupun praktek tentang bagaimana menjadi wirausaha maupun karyawan.</p> <p><i>'Anak Bangsa Siap Berkarya' provides students with theoretical as well as practical education about entrepreneurship and employment. Students will have access to receive training on important life skills such as professional attitude, interpersonal skills, resume writing, job interviews etc. In terms of entrepreneurship, they will receive 'Ready-to-Business' training on financial management as well as how to develop and implement new business ideas.</i></p>
<p>Juli 2016 s.d Juli 2017</p> <p>July 2016 up to July 2017</p>	<p>Anak Cerdas</p> <p>Smart Kid</p>	<p>2.501.052.180</p>	<p>185,263</p>	<p>Program Anak Cerdas merupakan program literasi keuangan bagi siswa sekolah dasar mengenai nilai uang, pemahaman akan konsep uang dan mendorong siswa untuk menyusun rencana, evaluasi dan pelaksanaan keputusan-keputusan yang melibatkan uang.</p> <p><i>Smart Kid programme is a financial education initiative focuses on providing young Indonesians with knowledge related to issues of understanding intrinsic values associated with money – not only as an asset but also ethical considerations. It will also provide an understanding of basic concepts about analysing money and assets, and encourage children to plan, evaluate and execute financial decisions</i></p>

Oktober 2016 s.d Oktober 2017	HSBC Young Financial Coach	451,176,488	33,420	<p>Dengan mengikuti program ini mahasiswa diharapkan untuk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pengetahuan atas produk dan jasa keuangan - Memiliki keahlian dasar manajemen dan perencanaan keuangan - Siap menghadapi dunia kerja <p><i>By joining the programme the students is expected to:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Have improved knowledge of financial products and services</i> - <i>Possess basic financial management skills and be able to conduct basic financial planning</i> - <i>Prepare them for their career life after graduating university</i>
October 2016 up to October 2017	HSBC Young Financial Coach			
Desember 2016 s.d Desember 2017	Membangun Generasi Muda Cerdas dan Berkarakter	2.454.281.940	181,799	<p>Program ini akan dilaksanakan dengan Core Skill Training untuk pengelola sekolah dan guru sehingga bisa menjadi fasilitator bagi murid-murid untuk belajar dan mengembangkan keterampilan abad 21.</p> <p><i>This programme will be delivered with Core Skills Training for school managers and teachers in order to equip them to facilitate students to learn and develop 21st century skills, while the students will receive soft-skills and self-capability improvement.</i></p>
December 2016 up to December 2017	Membangun Generasi Muda Cerdas dan Berkarakter			

Program CSR : Pendidikan Perbankan dan Keuangan



Pendidikan keuangan dan perbankan ini tidak saja ditujukan kepada mahasiswa, dosen dan karyawan, tetapi juga kepada masyarakat luas dan diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan tingkat kesadaran finansial di Indonesia.

This financial and banking education is not only for the university student, teacher, and professional in the industry, but also for society in general, which aim to improve financial literacy skill and awareness in Indonesia.



Program CSR : HSBC Business Case Competition



Kompetisi ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan analisa di kalangan mahasiswa dalam menyelesaikan persoalan bisnis yang sesungguhnya.

The competition is design to improve the innovation and analysis capability of the university student in deal with the real situation of business world.



Bidang Komunitas Masyarakat Community

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Oktober 2016 s.d Oktober 2017	Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas	2.518.240.00 0	186,536	Program Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas bertujuan untuk meningkatkan kualitas Posyandu yang ada di Indonesia dengan tujuan utama tercapainya peningkatan nutrisi bagi ibu dan anak. <i>The Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas Programme aims to improve the quality of Posyandu program in Indonesia, with a goal of improving nutrition outcomes for mothers and children.</i>
<i>October 2016 up to October 2017</i>	<i>Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas</i>			
Juni 2016	Perayaan Ramadhan-Buka Puasa Bersama	613.125.000	45,417	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>
<i>June 2016</i>	<i>Ramadhan celebration-break fasting together</i>			
Desember 2016	Perayaan Natal – dan Akhir Tahun	100.000.000	7,407	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>
<i>December 2016</i>	<i>Christmas and Year End Celebration</i>			
Desember 2016 s.d Desember 2017	HSBC Health & Sport	800.000.000	59,259	Program ini dirancang dan ditujukan bagi atlet anak-anak dan remaja penyandang intelektual disabilitas, keluarga mereka, pelatih dan supporter. <i>The programme is specifically design for</i>
<i>December</i>	<i>HSBC Health &</i>			

2016 s.d December 2017	Sport			<i>children and adult with intellectual disabilities athletes, their families, volunteers and local care institutions.</i>
Oktober 2016 s.d Oktober 2017	Harmoni Bersama	450.000.000	33,333	Memberikan kombinasi antara pelatihan musik yang di sesuaikan dengan kebutuhan yang unik dari penderita .tuna netra dan dilengkapi dengan pilihan alat musik sebagai bagian dari fasilitas pelatihan dan dukungan untuk hidup mandiri.
October 2016 up to October 2017	Harmoni Bersama			<i>Provide combination of necessary musical training tailored to the unique needs of the blind young people and equip them with musical instruments as part of learning facility and support for living.</i>

Program CSR : Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas



Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kesehatan gizi anak anak di wilayah Jakarta, Pontianak dan Surabaya. Melalui aplikasi mPosyandu (*Mobile Posyandu*) kader kesehatan mendapatkan bekal pengetahuan dan informasi yang utuh untuk memberikan konseling yang berkualitas pada ibu ibu dalam rangka

The Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas Programme aims to improve the quality of Posyandu program in Jakarta, Pontianak and Surabaya with a goal of improving nutrition outcomes for mothers and children. Through Mobile Posyandu application, the health champion getting knowledge and information to provide counselling in order to improve and maintain their children's nutrition.



Program CSR : HSBC for East Indonesia



Program ini bertujuan memberdayakan masyarakat Indonesia Timur untuk pembangunan berkelanjutan di bidang pendidikan lingkungan, perikanan dan budidaya air yang berkelanjutan, pariwisata bahari yang bertanggung jawab, konservasi hiu paus, juga sanitasi dan pengelolaan sampah.

The programme aims to empower the community in East Indonesia to create sustainable development in the area of environmental education, sustainable fisheries & aquaculture, responsible marine tourism, whale shark conservation, as well as sanitation and waste management.



Bidang Lingkungan Hidup Environmental

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
November 2016 s.d November 2017	Program Penguatan Kapasitas Petani Swadaya Menuju Praktek Perkebunan Kelapa Sawit Yang Berkelanjutan	1.391.625.000	103,083	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. Program ini memasuki fase kedua pelaksanaannya. <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. This is the third year of programme implementation.</i>
November 2016 up to November 2017	Strengthening Smallholders towards Sustainable Oil Palm Practices			
Juni 2016 s.d Juni 2017	Sustainable Sarongge	450.374.500	33,361	Bagian dari program lingkungan yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat Desa Sarongge yang meliputi kegiatan manajemen pengolahan sampah, pendidikan, penanaman kembali hutan, ekowisata dan pertanian organik. <i>Part of environmental programme which is aim to improve community empowerment of Sarongge Community including activities of waste management, education, reforestation, eco-tourism and organic farming.</i>
June 2016 up to June 2017	Sustainable Sarongge			
Agustus 2016 s.d Agustus 2017	Save Our Small Island	1.829.303.660	135,504	Tujuan utama program ini adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Pulau Harapan, Kepulauan Seribu, melalui

August 2016 up to August 2017	Save Our Small Island			kegiatan konservasi ekosistem laut dan ekowisata. <i>The main objective of the programme is to build community prosperity of Harapan Island, Kepulauan Seribu through marine ecosystem conservation and eco-tourism.</i>
Oktober 2016 s.d Oktober 2017 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Petualangan Banyu di Negeri Sampah Waste Management & Education	497.970.000	36.887	Kegiatan edukasi, pengelolaan dan pemanfaatan sampah untuk lingkungan dan kesehatan masyarakat yang lebih baik yang diajarkan ke sekolah-sekolah. <i>Environmental education for school students on waste management for a better living.</i>
September 2016 s.d September 2017 <i>September 2016 up to September 2017</i>	HSBC Untuk Indonesia Timur <i>HSBC for East Indonesia</i>	5.845.724.577	433,017	Program HSBC Untuk Indonesia Timur ini memiliki cakupan area yang luas dengan menitikberatkan pada area di Indonesia Timur. Kegiatan yang termasuk dalam program ini adalah; pendidikan lingkungan, pariwisata, penelitian dan monitoring hiu paus, pengolahan sampah dan peningkatan kemampuan masyarakat. <i>HSBC for East Indonesia programme covers wide spectrum of geographic areas with focuses in East Indonesia. Various activities include environmental education, fisheries, tourism, whale shark monitoring, waste management and community development.</i>