

**LAPORAN PELAKSANAAN
GOOD CORPORATE GOVERNANCE
HSBC INDONESIA
2012**

A. PENGUNGKAPAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

A.1. PELAKSANAAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN BANK

A.1.1. Struktur Manajemen Bank

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

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.

Dewan Direksi

Dewan Direksi dibentuk di HSBC Holdings Plc dan dipilih oleh pemegang saham untuk mengawasi kepentingan mereka agar berhasil dan sukses dalam menjalankan kegiatan usahanya dalam jangka panjang dan menjunjung tinggi karakteristik perusahaan kami, melaksanakan nilai – nilai dan prinsip prinsip yang melekat pada seluruh kegiatan operasional rutin.

Dewan Direksi beranggotakan 19 anggota dewan dan dipimpin oleh D J Flint / *Group Chairman* dimana salah satu anggotanya adalah S T Gulliver yang menjabat sebagai *Group Chief Executive*.

Dewan Direksi menetapkan strategi HSBC melalui rencana strategis lima tahunan dan menyetujui rencana operasional yang dipersiapkan oleh manajemen untuk mencapai tujuan strategis.

Dewan Direksi mendelegasikan manajemen dan pelaksanaan operasional harian HSBC kepada *Group Management Board (GMB)*.

Group Management Board (GMB)

Group Management Board (GMB) bertugas untuk mengkoordinasikan pelaksanaan operasional harian HSBC dan memonitor perkembangannya terhadap tujuan stratejik dan melaporkannya kepada Dewan Direksi.

GMB beranggotakan 13 anggota dewan dan dipimpin oleh S T Gulliver / *Chairman* dimana salah satu anggotanya adalah Peter Wong yang menjabat sebagai *Chief Executive*, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat).

HSBC Indonesia

HSBC Indonesia merupakan kantor cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) dan *Chief Executive Officer (CEO)* HSBC Indonesia bertanggung-jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Head of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation's International Department yaitu Jayant Rikhye yang diawasi langsung oleh *Chief Executive*, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) yaitu Peter Wong.

CEO HSBC Indonesia bertanggung jawab secara langsung maupun tidak langsung 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 memastikan bahwa "Corporate Responsibilities" telah dijalankan di negara dimana Bank beroperasi.

A.1.2. Susunan Pengurus / Pimpinan HSBC Indonesia

1. Alan Christopher Hugh Richards, *Chief Executive Officer*
2. Ali Setiawan, *Senior Vice President & Head of Global Markets*
3. Siddharth Baidwan, *Head of Retail Banking & Wealth Management*
4. Amanda R. Murphy, *Head of Corporate Banking*
5. Daniel Gareth Hankinson, *Chief Financial Officer*
6. Felix I. Hartadi, *Direktur Kepatuhan*
7. Paulus Sutisna*), *Senior Vice President & Head of Global Banking*
8. Daniel S Kenny*), *Head of Operations*
9. Christopher J K Murray, *Chief Risk Officer*
10. Maya Kartika, *Senior Vice President & Head of Human Resources*

*) menunggu persetujuan Bank Indonesia

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

1. Chief Executive Officer ("CEO")

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

2. Senior Vice President & Head of Global Markets

1. mencapai target *Rolling Operating Plan* ("ROP") melalui pengelolaan seluruh aktifitas *Treasury* HSBC Indonesia,
2. menetapkan pedoman pengaturan peningkatan pelayanan nasabah dan proyeksi keuntungan *Global Markets*;
3. mewakili HSBC serta memelihara hubungan baik dengan Bank Indonesia dan/atau pihak berwenang lainnya;
4. aktif dan berpartisipasi secara efektif dalam *Asset Liabilities Committee* (ALCO); mengoptimalkan penggunaan *Risk Weighted Asset*;
5. memastikan risiko pasar terhadap aktivitas *treasury* dikelola secara hati-hati;
6. mengembangkan basis *foreign exchange franchise* melalui penanganan inisiatif penjualan dan pemberian solusi manajemen risiko terhadap nasabah korporasi dan retail;
7. mengelola sumber daya manusia, termasuk mengembangkan keahlian tim *Global Markets*; dan
8. mengembangkan usaha berdasarkan kepatuhan sejalan dengan peraturan baik intern maupun ekstern. Mentaati *Know Your Customer* dan persyaratan *Client Suitability*;
9. memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

3. Head of Retail Banking & Wealth Management

1. merencanakan dan mencapai target *Retail Banking & Wealth Management* ("RBWM") sejalan dengan *Rolling Operating Plan* ("ROP") dan *Strategic Plan*;
2. menerbitkan produk-produk yang kompetitif kepada nasabah HSBC dan meningkatkan keuntungan ekonomis;
3. memimpin dan mengarahkan manajer kantor cabang di Jakarta maupun di luar Jakarta dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya agar senantiasa sejalan dengan sasaran strategi *RBWM*;
4. meningkatkan penetrasi produk *Retail Banking* di Indonesia
5. meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan nama baik HSBC
6. memperkuat kerjasama antar divisi dalam rangka mengembangkan produk *Banking & Consumer Assets*, proposisi dan jaringan cabang untuk mencapai target *RBWM*;
7. mengembangkan kerjasama antar divisi *RBWM* dengan *Corporate Banking* agar dapat memberikan pelayanan yang menyeluruh terhadap nasabah;
8. mengidentifikasi dan mengimplementasikan sistem dan proses-proses beserta perubahannya;

9. mengembangkan sistem dan proses yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja.
10. mengembangkan budaya *sales* dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan nasabah;
11. mengembangkan dan meningkatkan keahlian manajemen baik dalam hal produk, maupun pengetahuan yang mendalam terhadap pangsa pasar; dan
12. 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 Corporate Banking

1. memaksimalkan pertumbuhan dan pendapatan yang berasal dari pinjaman dan *trading* portofolio yang sejalan dengan rencana strategik dan operasional;
2. meningkatkan penetrasi HSBC dalam sektor *Commercial* dan *Corporate* dengan memberikan perhatian khusus kepada segmen yang telah menjadi ciri khas HSBC;
3. memastikan bahwa bisnis Bank dan unit usahanya di Kantor Cabang dapat melakukan kegiatan operasional secara efektif dan meningkatkan nilai ekonomis;
4. memastikan perkembangan usaha secara efektif dan dapat mengimplementasikan Rencana Bisnis Tahunan dan Rencana-Rencana Strategik;
5. memaksimalkan potensi dalam melakukan penjualan silang (*cross selling*) dari produk dan pelayanan Grup;
6. mengembangkan ketrampilan teknis dan manajemen dalam tim untuk memastikan bahwa kualitas talenta yang dimiliki sejalan dengan standar Grup dan kebutuhan bisnis di masa mendatang;
7. memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

5. Chief Financial Officer

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

6. Direktur Kepatuhan

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

7. memastikan bahwa kepentingan Grup terlindungi dan para eksekutif dihargai secara hukum beserta implikasinya;
8. mengoptimalkan efisiensi dan efektifitas terhadap pengelolaan waktu dan sumber daya lainnya dari departemen terkait dan pelaporannya;
9. memastikan bahwa Kantor Cabang Indonesia tetap *up-to-date* terhadap perubahan atau perbaikan kebijakan Grup; dan
10. memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

7. Senior Vice President & Head of Global Banking

1. 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;
2. mengembangkan kerja sama dan membantu perusahaan-perusahaan yang melakukan aktifitas korporasi seperti penerbitan saham, split saham, *right issue* dan lain-lain;
3. meningkatkan inisiatif pelayanan kustodian bagi perusahaan-perusahaan investasi dan efek berikut seluruh transaksi yang dilakukannya;
4. 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.

8. Head of Operations

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

9. Chief Risk Officer

1. memimpin fungsi Risiko di HSBC Indonesia dengan cara mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan membuat keputusan yang tepat terkait dengan seluruh risiko yang dihadapi maupun potensi risiko di masa mendatang.
2. memastikan telah mematuhi BIM Vol 3, *Lending Guidelines* audit intern dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. memastikan diversifikasi portofolio dengan sangat berhati-hati;
4. memberikan kontribusi dalam pengembangan ketrampilan manajemen kredit yang dimiliki oleh karyawan dan pejabat eksekutif *Credit Risk Management* ("CRM") secara keseluruhan;
5. memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah;
6. mengawasi manajemen *Credit Risk Management* dan *Consumer Credit Risk* ("CRM" dan "CCR");

7. mengawasi manajemen *Credit Operations* ("CDT OPS"); dan
8. memelihara standar pengendalian intern Bank, mengimplementasikan dan mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan menjaga kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

10. Senior Vice President & Head of Human Resources

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

A.2. KELENGKAPAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KOMITE-KOMITE

A.2.1 Grup Komite Pemantau Risiko

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

Keanggotaan Komite Pemantau Risiko

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

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

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

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

Rapat dan Kuorum Komite Pemantau Risiko

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

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

Tujuan Komite Pemantau risiko

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan harus memiliki tanggung jawab non eksekutif untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi atas hal – hal yang memiliki risiko tinggi dan tata kelola risiko.

Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko

Tanpa membatasi hal umum dari tujuan Komite, Komite harus memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

1. Mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi tentang segala hal yang berisiko tingkat tinggi. Dalam mempersiapkan saran kepada Dewan Direksi, Komite harus mengawasi eksposur risiko saat ini dan yang akan datang, *risk appetite* Grup dan strategi risiko mendatang termasuk strategi manajemen likuiditas dan permodalan dan pengelolaan risiko di dalam Grup.
2. Memberi saran kepada Dewan Direksi atas *risk appetite* dan toleransinya dalam menentukan strategi.
3. Memberi saran kepada Dewan Direksi dan/ atau Komite Remunerasi atas penyesuaian remunerasi dengan *risk appetite*.
4. Mempertimbangkan dan memberi saran kepada Dewan Direksi atas risiko yang terkait dengan akuisisi strategis yang diusulkan atau penjualan sebagaimana yang diminta sewaktu - waktu oleh Direktur melalui konsultasi dengan Ketua Grup Komite Risiko.
5. Meminta laporan berkala manajemen risiko dari manajemen yang :
 - memungkinkan Komite untuk menilai risiko yang terlibat dalam usaha Grup dan bagaimana risiko itu dikendalikan dan diawasi oleh manajemen
 - memberikan fokus yang jelas, eksplisit dan khusus terhadap aspek saat ini dan masa datang dari eksposur risiko yang mungkin memerlukan penilaian yang kompleks atas kerentanan Grup yang sampai saat ini tidak diketahui atau risiko yang tidak teridentifikasi.
6. Memeriksa efektivitas pengendalian intern Grup dan kerangka kerja manajemen risiko.

7. Membuat rekomendasi kepada Dewan Direksi atas penunjukan dan pemberhentian *Group Chief Risk Officer*.
8. Berusaha untuk menanamkan dan memelihara budaya kerjasama di seluruh Grup dalam kaitannya dengan pengelolaan risiko dan penerapan pengendalian internal sesuai aturan dan prosedur yang berlaku.
9. Meninjau setiap masalah yang terjadi dari setiap laporan audit internal, laporan tahunan auditor eksternal mengenai progres audit eksternal, surat manajemen auditor eksternal, setiap pertanyaan yang diajukan oleh auditor eksternal untuk manajemen atau dalam setiap kasus, tanggapan dari manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan risiko atau pengendalian internal dan telah diajukan ke Komite oleh Grup Komite Audit atau sebagai Grup Komite Risiko apabila memungkinkan.
10. Membutuhkan respon yang tepat waktu yang akan diberikan oleh manajemen terhadap masalah yang material yang berkaitan dengan pengelolaan risiko atau pengendalian internal (selain pengendalian keuangan internal) yang disebutkan dalam surat manajemen auditor eksternal yang telah dipertimbangkan oleh Komite.
11. Mengkaji ulang dan menyetujui isi laporan Komite Risiko dalam laporan tahunan untuk disampaikan kepada Dewan Direksi.
12. Mengkaji ulang dan menyetujui isi pernyataan yang dibuat dalam kaitannya dengan pengendalian internal (selain pengendalian keuangan internal) dalam laporan tahunan untuk disampaikan kepada Dewan Direksi
13. Untuk (i) mereview kerangka acuan Rapat Manajemen Risiko dari *Group Management Board* dan (ii) meninjau risalah rapat tersebut dan informasi lebih lanjut atas rapat tersebut sebagaimana dimintakan sewaktu – waktu oleh *Group Management Board*.
14. Memberikan kepastian tambahan kepada Dewan Direksi yang mungkin memerlukan hal – hal yang berhubungan dengan kebenaran risiko informasi yang disampaikan.
15. Memeriksa susunan, kekuasaan, tugas dan tanggung jawab non-eksekutif Komite Risiko lainnya dengan tanggung jawab untuk mengawasi risiko di dalam Grup dan apabila dimungkinkan, untuk mengkaji ulang inti acuan kerja untuk diterapkan dan menyetujui atas penyimpangan yang bersifat material.
16. Melakukan atau memberikan pertimbangan atas nama Ketua atau Dewan Direksi atas tugas-tugas atau hal terkait lainnya dimana Ketua atau Dewan Direksi mempercayakan hal tersebut.
17. Mempertimbangkan apakah saran dari pihak luar terhadap masalah risiko harus dilakukan khususnya untuk menguji analisis yang telah dilakukan dan penilaian yang dibuat oleh komite dan fungsi manajemen risiko, misalnya penasihat eksternal mungkin diperlukan untuk memberikan input terhadap *stress testing* dan pengujian skenario atas strategi bisnis. Komite diberi wewenang oleh Dewan Direksi untuk mendapatkan saran dari profesional eksternal bila diperlukan sebagai sarana dalam mengambil tindakan risiko yang relevan dan menghadapi analisis dan penilaian lainnya. Setiap penunjukan tersebut akan dilakukan melalui sekretaris Komite yang harus bertanggung jawab atas pengaturan kontrak dan pembayaran biaya oleh HSBC atas nama Komite.
18. Setiap tahun, Komite harus meninjau ulang ketentuan-ketentuan acuan kerja dan efektifitasnya dan merekomendasikannya kepada Dewan Direksi atas perubahan yang diperlukan.
19. Menyampaikan laporan kepada Dewan Direksi atas hal-hal yang diatur dalam ketentuan-ketentuan yang menjadi dasar acuan.

Pemantauan dan penilaian yang dilakukan Komite mengungkapkan hal-hal yang harus diperhatikan atau harus diperbaiki, hal tersebut akan menjadi dasar rekomendasi kepada Dewan Direksi untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah atau untuk melakukan perbaikan atas hal tersebut.

A.2.2 Komite Manajemen Risiko

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 telah membentuk Komite Manajemen Risiko untuk memformulasikan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan Manajemen Risiko Indonesia yang dikenal dengan nama ***Risk Management Committee (RMC)***.

Adapun ketua RMC adalah *Chief Executive Officer* (CEO) HSBC Indonesia, dengan anggota – anggotanya antara lain sebagai berikut:

- *Chief Risk Officer* (CRO)
- *Head of Operations*
- *Chief Financial Officer* (CFO)
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management* (RBWM)
- *Head of Credit Risk Management* (CRM)
- *Head of Consumer Credit Risk* (CCR)
- *Head of Internal Audit*
- *Head of Legal*
- *SVP & Head of Compliance* (Kepatuhan)
- *Head of Treasury Finance*
- *Head of Security and Fraud*

Cakupan RMC adalah:

- 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
- Tingkat kesehatan Bank

Manfaat RMC:

Dengan adanya RMC, beberapa manfaat yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

- Memfasilitasi perencanaan dan prioritas yang lebih baik
- Meningkatkan pencapaian potensial dari tujuan dan obyektif Grup
- Mengurangi kemungkinan terjadinya kejadian luar biasa yang tidak diinginkan
- Lebih baik dan informatif dalam pengambilan keputusan
- Meningkatkan komunikasi dan berbagi informasi
- Meningkatkan alokasi dari sumber daya manusia
- Lebih mendalami risiko-risiko yang ada untuk ditindak-lanjuti
- Meningkatkan kredibilitas dalam organisasi
- Meningkatkan tanggung jawab terhadap perubahan intern dan ekstern

Apabila risiko tidak teridentifikasi dan tidak ditangani secara benar, maka konsekuensi yang akan dihadapi oleh Bank adalah sebagai berikut:

- Tujuan dan obyektif tidak tercapai
- Kerugian dari menurunnya reputasi
- Kerugian finansial
- Kerugian sebagai akibat dari persaingan/kompetisi
- Kegagalan/pengambil-alihan

Tujuan RMC

RMC memiliki tujuan sebagai berikut:

- (i) Mengimplementasikan batas-batas dari unit bisnis termasuk Global Banking, Global Markets, Credit Risk dan Finance, untuk mengawasi risiko kredit, risiko operasional, risiko pasar dan risiko reputasi.
- (ii) Mengidentifikasi secara dini masalah-masalah risiko yang terjadi di seluruh unit bisnis guna menghindari kerugian yang tidak diinginkan dan memastikan bahwa semua risiko telah dinilai dengan benar.
- (iii) Melaksanakan *governance* dan memantau sistem tingkat risiko Bank guna memastikan bahwa mereka sudah sesuai dengan tujuannya dan juga dapat dipergunakan untuk mengawasi risiko di unit bisnis.
- (iv) Memahami risiko kredit, dinamika dari neraca, interaksi antara portofolio dan untuk menyetujui kebijakan terkait dengan masalah ini.
- (v) Mengkaji ulang semua risiko secara sistematis, memastikan adanya kontrol yang cukup dan hasil yang dicapai terkait dengan risiko tersebut dan modal yang dialokasikan untuk mendukungnya. Risiko yang dikaji ulang adalah:

- Risiko kredit
 - Risiko operasional
 - Risiko pasar
 - Risiko reputasi
 - Risiko asuransi
 - Risiko sustainabilitas
- (vi) Mengembangkan petunjuk perencanaan dan anggaran, sehubungan dengan ide-ide baru yang mengandung risiko, memonitor hasil kinerja dan memberikan arahan kepada manajemen apabila diperlukan.
- (vii) Menerima laporan untuk tujuan penyediaan pemantauan risiko terhadap Manajemen Asset, Layanan Sekuritas dan *Private Banking*.
- (viii) Mengkaji ulang notulen rapat dan menentukan agenda untuk rapat RMC berikutnya.

Pertemuan RMC

Komite RMC menyelenggarakan pertemuan sebulan sekali.

Risalah Pertemuan RMC

Risalah pertemuan RMC disetujui oleh ketua Komite dan distribusikan kepada para 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 pertemuan RMC juga disampaikan ke Kantor Pusat.

A.2.2 Grup Komite Remunerasi dan Nominasi

Bank sebagai Kantor Cabang Bank Asing tidak memiliki Komite Remunerasi dan Komite Nominasi. Komite Remunerasi dan Komite Nominasi terdapat di tingkat Grup dan untuk selanjutnya kebijakan Remunerasi dan Nominasi di Bank dilaksanakan oleh *Human Resources Department* ("HRD") Bank.

A.2.2.1. Grup Komite Remunerasi

Keanggotaan Komite Remunerasi

Komite terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif independen.

Ketua Komite akan ditunjuk oleh Dewan Direksi (*the Board of Directors*) HSBC Holdings.

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

Komite senantiasa dapat mengundang setiap Direktur, Eksekutif atau orang lain untuk menghadiri rapat Komite apabila diperlukan untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Komite didukung oleh *Group Managing Directors*, Sumber Daya Manusia (dan Eksekutif dari Grup Sumber Daya Manusia yang dianggap tepat) dan oleh Sekretaris Komite yang akan menyampaikan kertas kerja dan risalah rapat Komite apabila diperlukan dan mendistribusikannya ke seluruh anggota Komite.

Dewan Direksi memberikan kewenangan kepada Komite untuk mendapatkan saran hukum, remunerasi atau saran profesional lain apabila diperlukan dan bertanggung jawab untuk menetapkan kriteria pemilihan, memilih, menunjuk dan menetapkan kerangka acuan konsultan remunerasi untuk memberikan saran mengenai seluruh aspek remunerasi kepada Komite.

Rapat dan Kuorum Komite Remunerasi

Komite mengadakan rapat dengan frekuensi yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Ketua Komite atau jika yang bersangkutan tidak hadir, anggota lain dari Komite akan menyampaikan laporan lisan kepada Dewan Direksi setelah setiap rapat selesai.

Kuorum rapat Komite adalah dua Direktur, dimana salah satu diantaranya adalah Ketua Komite, kecuali yang bersangkutan tidak dapat hadir karena situasi khusus.

Tujuan Komite Remunerasi

Tujuan Komite adalah untuk mengatur prinsip-prinsip penting, parameter dan kerangka tata kelola kebijakan remunerasi Grup dan remunerasi Eksekutif Senior yang pengangkatannya memerlukan persetujuan Dewan Direksi; karyawan yang melakukan fungsi dan memiliki pengaruh yang signifikan; karyawan yang kegiatannya telah atau dapat memiliki dampak yang besar terhadap profil risiko Grup dan setiap karyawan lain yang sewaktu-waktu ditetapkan oleh Komite yang sesuai dengan persyaratan dari regulator.

Tanggung Jawab Komite Remunerasi

1. Tanpa membatasi sifat umum dari tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan antara lain sebagai berikut:
 - (a) memutuskan kebijakan remunerasi HSBC dan anak perusahaannya dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi mengenai kebijakan dan struktur HSBC untuk seluruh remunerasi dan pembayaran untuk Dewan Direksi dan eksekutif senior dan mengenai penetapan prosedur resmi dan transparan untuk mengembangkan kebijakan remunerasi tersebut apabila diperlukan oleh Komite;
 - (b) secara berkala mengkaji kecukupan dan efektivitas kebijakan remunerasi Perusahaan dan anak perusahaan dalam konteks manajemen risiko yang konsisten dan efektif;
 - (c) memberikan kepastian tambahan kepada Dewan Direksi apabila diperlukan terkait dengan kebijakan Grup Sumber Daya Manusia, terutama yang mengatur syarat-syarat dan ketentuan kerja, remunerasi dan tunjangan pensiun yang wajar dan menarik serta mempertahankan karyawan berkualitas tinggi;
 - (d) mengkaji dan menyetujui seluruh remunerasi berbasis-kinerja dengan merujuk pada sasaran dan tujuan HSBC yang diputuskan oleh Dewan Direksi sewaktu - waktu;
 - (e) mengkaji dan menyetujui semua pernyataan yang dibutuhkan oleh regulator atas kebijakan remunerasi Grup;
 - (f) mengkaji dan menyetujui kebijakan gaji, bonus insentif dan tunjangan pensiun untuk HSBC dan anak perusahaannya;
 - (g) mengkaji dan menyetujui seluruh proposal untuk rencana dan gagasan saham karyawan HSBC dan anak perusahaannya (sebelum disampaikan kepada pemegang saham);
 - (h) mengkaji dan menyetujui proposal untuk kebijakan baru atau yang telah direvisi mengenai pemutusan hubungan kerja dan pensiun dini;
 - (i) mengkaji dan menyetujui proposal untuk kebijakan tunjangan pensiun baru atau yang telah diubah dan pengaturan pendanaan terkait untuk HSBC dan anak perusahaannya dan menyetujui perubahan signifikan dalam persyaratan pendanaan dan seluruh pengaturan kewajiban yang tidak didanai;
 - (j) memastikan tidak ada Direktur atau eksekutif senior atau rekan sejawatnya yang terlibat dalam memutuskan sendiri remunerasi mereka;
 - (k) Mengkaji dan mengungkapkan apakah Direktur eksekutif atau Eksekutif Senior memiliki hak atau kesempatan dalam hal menerima benefit yang lebih di luar yang telah diungkapkan di Laporan Remunerasi Direksi di Laporan Keuangan dan apakah komite telah melaksanakan diskresinya atas kebijakannya selama tahun yang bersangkutan untuk menaikkan benefitnya baik secara umum atau untuk seluruh anggota grup ini.
 - (l) mengkaji dan mengesahkan isi Laporan Remunerasi Direksi dalam laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan yang akan diajukan ke Dewan Direksi secara keseluruhan;
 - (m) menyetujui kebijakan untuk mengesahkan klaim pengeluaran dari *Group Chairman* dan *Group Chief Executive*; dan
 - (n) mengkaji kuasa, tugas dan tanggung jawab komite serupa dari setiap anak perusahaan.

2. Meminta saran/ petunjuk dari Grup Komite Risiko, apabila diperlukan, dalam rangka penyalarsan risiko yang telah ditetapkan dengan tujuan kinerja yang ditetapkan dalam konteks paket insentif dan apakah penyesuaian untuk risiko perlu diterapkan ketika mempertimbangkan tujuan kinerja atau performa yang sebenarnya. Dalam hal terjadi perbedaan pandangan, penyesuaian risiko yang tepat harus diputuskan oleh Ketua Grup dan Direksi non-eksekutif di Dewan Direksi.
3. Komite Remunerasi memiliki tanggung jawab khusus sebagai berikut untuk Direktur dan Senior eksekutif, yaitu menyetujui:
 - (a) posisi paket remunerasi di pasar secara keseluruhan;
 - (b) gaji pokok perorangan dan kenaikannya;
 - (c) pengaturan insentif / bonus tahunan dan jangka panjang;
 - (d) hak atas tunjangan (termasuk pengaturan pensiun);
 - (e) kontrak kerja; dan
 - (f) pengaturan pemberhentian.

Komite akan mempertimbangkan faktor-faktor seperti keseragaman gaji yang dibayar oleh HSBC, komitmen waktu dan tanggung jawab Direksi, kondisi kerja di tempat lain dalam Grup dan perlunya remunerasi berbasis-kinerja.

Komite akan mengkaji dan menyetujui kompensasi yang harus dibayar dalam hubungannya dengan setiap kehilangan atau pengakhiran jabatan atau penunjukan dan pengaturan kompensasi terkait dengan pemecatan atau pemberhentian karena perbuatan tercela untuk eksekutif yang penunjukannya memerlukan persetujuan Dewan Direksi untuk memastikan bahwa kompensasi atau pengaturan tersebut ditetapkan sesuai syarat-syarat yang bersangkutan berdasarkan kontrak dan bahwa setiap pembayaran kompensasi dengan cara lain adil, wajar, sesuai dan tidak berlebihan.

4. Menyetujui total remunerasi untuk semua karyawan Grup HSBC yang memiliki bonus tahunan dan insentif jangka panjang melebihi sepuluh kali lipat dari gaji pokoknya dan tunjangan terkait lainnya.
5. Sewaktu – waktu dapat melaksanakan tugas – tugas terkait lainnya atas nama Ketua atau Dewan Direksi yang dipercayakan oleh Ketua atau Dewan Direksi kepada pihaknya.
6. Setiap tahun mengkaji ulang kerangka acuan Komite dan efektivitasnya dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi mengenai setiap perubahan yang diperlukan.

A.2.2.2 Grup Komite Nominasi

Keanggotaan Komite Nominasi

Komite terdiri dari sekurang-kurangnya dua Direktur non-Eksekutif independen.

Ketua Komite akan ditunjuk oleh Dewan Direksi (*the Board of Directors*) HSBC Holdings diantara Direktur non-Eksekutif independen.

Dewan Direksi setiap waktu dapat menunjuk anggota Komite tambahan diantara Direktur. Seluruh anggota Komite harus merupakan Direktur non-Eksekutif independen.

Komite dapat mengundang *the Group Chairman*, Direktur atau orang lain untuk menghadiri rapat Komite sewaktu – waktu apabila diperlukan untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Rapat dan Kuorum Komite Nominasi

Komite harus menyelenggarakan rapat dengan frekuensi dan pada waktu yang telah mereka tentukan. Diharapkan Komite menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya dua kali setiap tahun.

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

Tujuan Komite Nominasi

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi untuk memimpin proses penunjukan Dewan Direksi dan untuk mengidentifikasi dan menominasi atas persetujuan Dewan Direksi, calon yang akan diajukan penunjukannya kepada Dewan Direksi.

Tanggung Jawab Komite Nominasi

Tanpa membatasi sifat umum dari tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan antara lain sebagai berikut.

1. Komite akan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi berkaitan dengan:
 - (a) rencana suksesi untuk direksi eksekutif maupun non-eksekutif;
 - (b) Penunjukan Dewan Direksi, kebijakan atas keanekaragaman.
 - (c) Penunjukan direktur untuk jabatan eksekutif atau jabatan lain selain untuk posisi Ketua dan *Chief Executive*, dimana rekomendasi untuk itu harus dipertimbangkan dalam rapat Dewan Direksi;
 - (d) Calon yang sesuai untuk posisi direktur independen senior;
 - (e) Pemilihan kembali oleh para pemegang saham untuk direksi yang mengundurkan diri melalui rotasi;
 - (f) Pembaruan masa jabatan direksi non-eksekutif;
 - (g) Keanggotaan Dewan Komite, setelah berkonsultasi dengan Ketua Grup dan ketua komite yang terkait;
 - (h) Setiap hal yang terkait dengan kelangsungan jabatan setiap direktur sepanjang waktu;
 - (i) Penunjukan dan penunjukan kembali Direksi anak perusahaan utama apabila diperlukan.
2. Komite:
 - (a) secara rutin akan mengkaji struktur, ukuran dan komposisi (termasuk keahlian, pengetahuan dan pengalaman) yang disyaratkan oleh Dewan Direksi dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi terkait dengan setiap perubahan tersebut;
 - (b) memberikan pertimbangan penuh atas rencana suksesi direksi dan eksekutif senior lain dalam pekerjaannya dengan mempertimbangkan tantangan dan peluang yang dihadapi HSBC dan keahlian serta keahlian jenis apa yang dibutuhkan oleh Dewan Direksi dan di antara eksekutif senior di masa mendatang;
 - (c) sebelum memberikan rekomendasi penunjukan, akan mengevaluasi keseimbangan keahlian, pengetahuan dan pengalaman Dewan Direksi dan membuat uraian mengenai peran dan kemampuan yang dibutuhkan untuk penunjukan tertentu.
 - (d) tetap mengkaji kebutuhan kepemimpinan HSBC, baik eksekutif maupun non-eksekutif, dengan tujuan memastikan kelangsungan kemampuan HSBC untuk bersaing secara efektif di pasar;
 - (e) mengikuti dan menerima informasi lengkap mengenai persoalan strategis dan perubahan komersial yang berpengaruh pada HSBC dan pasar dimana Bank beroperasi;
 - (f) setiap tahun mengkaji waktu yang dibutuhkan dari direksi non-eksekutif. Evaluasi kinerja harus digunakan untuk menilai apakah direksi non-eksekutif menggunakan waktu yang sesuai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka; dan
 - (g) memastikan bahwa pada penunjukan Dewan Direksi, direksi non-eksekutif menerima surat penunjukan resmi yang menguraikan dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka terkait dengan komitmen waktu, layanan komite dan keterlibatan di luar rapat Dewan Direksi.
3. Komite harus membuat pernyataan mengenai aktifitasnya dalam laporan tahunan;
4. Komite dapat menunjuk, mempekerjakan atau mempertahankan penasihat profesional apabila diperlukan. Setiap penunjukan tersebut akan dilaksanakan melalui sekretaris Komite yang bertanggung jawab dalam hal pengaturan kontrak dan pembayaran honor oleh HSBC atas nama Komite;
5. Setiap tahun, Komite akan mengkaji ulang kerangka acuan Komite dan efektivitasnya dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi tentang setiap perubahan yang diperlukan.

A.2.2.3. Pelaksanaan Komite Remunerasi dan Nominasi di Bank

Kebijakan Remunerasi dan Nominasi di Bank dilaksanakan oleh *People Committee* yang diketuai oleh CEO sebagai ketua komite.

Keanggotaan *People Committee*

Selain CEO, *People Committee* beranggotakan CRO (*Chief Risk Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), *Head of Operations*, *Head of Corporate Banking*, *Head of Retail Banking & Wealth Management*, *SVP & Head of Human Resources* dan *HR Performance Reward and Business Support*.

Tujuan dan tanggung-jawab *People Committee*

People committee bertanggung-jawab dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia yang sejalan dengan arahan Grup, Regional maupun peraturan kepegawaian yang berlaku di Indonesia. Komite ini memastikan perencanaan ketenagakerjaan bank yang menyeluruh dan terintegrasi mulai dari pencarian tenaga kerja, *talent management*, pelatihan dan pengembangan, review remunerasi, *retention*, perubahan organisasi dan hubungan industrial sejalan dengan nilai HSBC dan prinsip yang berlaku di bisnis.

Rapat dan Kuorum *People Committee*

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi dan pada waktu sesuai dengan kebutuhannya. Diharapkan Komite akan menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya empat kali setiap tahun.

Kuorum rapat Komite adalah empat anggota komite, dimana salah satunya adalah IMO CEO sebagai ketua komite. Apabila yang bersangkutan tidak dapat hadir, salah satu dari anggota komite (kecuali HR) dapat menggantikan posisi pimpinan rapat.

A.2.3 Grup Komite Audit

Bank sebagai Kantor Cabang Bank Asing tidak memiliki Komite Audit. Komite Audit terdapat di tingkat Grup dan HSBC Hongkong sebagai Kantor Pusat Bank.

Keanggotaan Komite Audit

Komite terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif independen.

Penunjukan ketua Komite harus dilakukan oleh Dewan Direksi diantara Direktur non-Eksekutif yang telah ditetapkan menjadi independen.

Dewan Direksi setiap waktu dapat menunjuk anggota Komite tambahan dari Direktur non Eksekutif yang telah ditetapkan menjadi independen.

Komite senantiasa dapat mengundang setiap 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 Audit

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi dan pada waktu sebagaimana yang telah ditetapkan. Diharapkan Komite dapat menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya empat kali setiap tahun.

Kuorum rapat Komite adalah dua Direktur dimana salah satu diantaranya harus Ketua Komite, kecuali yang bersangkutan tidak dapat hadir karena situasi khusus.

Tujuan Komite Audit

Komite akan bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan harus memiliki tanggung jawab non eksekutif untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi atas hal –hal yang berhubungan dengan laporan keuangan.

Tanggung Jawab Komite Audit

Tanpa membatasi sifat umum dari tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan antara lain sebagai berikut:

1. Memonitor integritas laporan keuangan perusahaan dan setiap pengumuman resmi terkait dengan kinerja keuangan perusahaan atau informasi tambahan dari badan yang berwenang, malakukan penilaian atas tinjauan pelaporan keuangan signifikan yang terkandung didalamnya.
2. Mengkaji ulang kebijakan dan praktek keuangan dan akuntansi perusahaan.
3. Mengkaji dan mendiskusikan dengan manajemen terhadap efektivitas sistem pengendalian internal Perusahaan yang berkaitan dengan pelaporan keuangan dan menyetujui isi dari laporan yang terkait dengan pengendalian internal atas pelaporan keuangan dalam laporan tahunan untuk diajukan kepada Dewan Direksi.
4. Memantau dan mengkaji ulang efektifitas fungsi audit internal, mempertimbangkan temuan penting dan tanggapan manajemen dan memastikan bahwa fungsi audit internal memiliki sumber daya manusia yang memadai, memiliki kedudukan yang sesuai dalam Grup dan independen dari kendali pihak manajemen atau pembatasan lainnya. Apabila terdapat permasalahan terkait risiko yang bersifat material harus disampaikan ke Grup Komite Risiko. Komite harus menyetujui pengangkatan dan pemecatan kepala audit internal.
5. Meyakinkan bahwa telah memiliki koordinasi yang memadai antara auditor internal dan eksternal.
6. Membuat rekomendasi kepada Dewan Direksi, untuk diajukan kepada pemegang saham untuk disetujui dalam rapat umum, sehubungan dengan pengangkatan, pengangkatan kembali dan pemecatan auditor eksternal dan bertanggung jawab langsung atas persetujuan remunerasi dan hal yang terkait dengan auditor eksternal.
7. Mengkaji ulang dan memantau independensi auditor eksternal dan objektivitasnya dan efektifitas proses audit.
8. Mengembangkan dan menerapkan kebijakan kerjasama dengan auditor eksternal dalam hal penyediaan layanan non- audit.
9. Mengkaji ulang laporan tahunan auditor eksternal tentang progres 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 dalam setiap kasus, tanggapan dari manajemen . Apabila terdapat masalah yang material yang terjadi terkait dengan pengelolaan risiko atau kontrol internal (selain pengendalian keuangan internal) harus disampaikan kepada Grup Komite Risiko.
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 ulang dan mendiskusikan atas kecukupan sumber daya, kualifikasi dan pengalaman staf terkait fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan, program pelatihan dan anggaran dan perencanaan suksesi untuk staff yang memiliki peranan penting di seluruh fungsi.
13. Untuk mempertimbangkan setiap temuan investigasi yang material terhadap pengendalian internal atas pelaporan keuangan yang didelegasikan oleh Dewan Direksi atau atas inisiatif Komite dan tanggapan manajemen.
14. Untuk menerima laporan tahunan dan laporan lainnya setiap saat sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
15. Untuk memeriksa informasi-informasi yang sewaktu-waktu dibutuhkan oleh Komite Pengungkapan.
16. Untuk memberikan kepastian tambahan kepada Dewan Direksi apabila diperlukan sehubungan dengan kepatuhan perusahaan, anak perusahaan dan mereka yang menyediakan jasa manajemen dan peraturan pengawasan lain yang harus dipatuhi.
17. Untuk memberikan tambahan kepastian yang memadai kepada Dewan sehubungan dengan kebenaran informasi keuangan yang disampaikan.

18. Untuk menetapkan prosedur penerimaan, retensi dan penilaian atas keluhan sehubungan dengan akuntansi, pengendalian akuntansi internal atau permasalahan audit dan untuk kerahasiaan, penyampaian secara anonim oleh karyawan sehubungan dengan akuntansi yang dipertanyakan atau permasalahan audit.
19. Melaporkan setiap fraud yang signifikan baik yang telah terjadi ataupun masih dalam perkiraan (melibatkan perbuatan atau perilaku tidak etis terkait dengan pelaporan keuangan) atau penafsiran yang salah atas aset kepada Grup Komite Risiko.
20. Menyetujui kebijakan Dewan Perusahaan untuk memperkerjakan mantan karyawan auditor eksternal.
21. Untuk meninjau komposisi, kekuasaan, tugas dan tanggung jawab non-eksekutif Komite Audit di dalam Grup dan bila diperlukan, untuk membentuk inti acuan kerja untuk diimplementasikan oleh komite tersebut dan menyetujui penyimpangan yang bersifat material dari inti acuan kerja tersebut.
22. Sewaktu-waktu melakukan atau mempertimbangkan tugas-tugas terkait lainnya atas nama Ketua atau Dewan.
23. Komite harus menyelenggarakan pertemuan dengan auditor eksternal dan dengan kepala audit internal setidaknya sekali setiap tahun untuk memastikan bahwa tidak ada masalah yang belum terselesaikan.
24. Komite dapat menunjuk, mempekerjakan atau mempertahankan penasihat profesional sesuai dengan pertimbangan Komite.
25. Komite harus mengkaji ulang kerangka acuan kerja Komite dan efektifitasnya secara tahunan dan merekomendasikan kepada Dewan Direksi apabila terdapat perubahan yang diperlukan.
26. Melaporkan hal-hal yang tercantum dalam kerangka acuan kerja kepada Dewan Direksi.

HSBC Hongkong sebagai Kantor Pusat HSBC Indonesia juga telah membentuk Komite Audit yang beranggotakan tiga Direktur non – Eksekutif dan mengadakan pertemuan secara teratur dengan Grup Manajemen Senior dan auditor intern serta auditor ekstern untuk mempertimbangkan dan mereview laporan keuangan Grup, ruang lingkup kajian audit dan efektifitas dari sistem kontrol intern dan kepatuhannya. Dimana salah satu tanggung-jawabnya adalah untuk memantau dan meninjau efektifitas fungsi audit intern (GAA / *Group Audit Asia Pasific*).

Group Audit Committee / GAC telah merekomendasikan kepada Dewan Direksi untuk memilih kembali KPMG Audit Plc sebagai auditor bagi Grup HSBC.

A.2.4 Komite Pengarah HSBC Technology and Services

Tujuan dibentuknya Komite Pengarah HTS (HTS Steering Committee) adalah untuk memastikan bahwa HSBC Indonesia menerapkan, memelihara dan memonitor layanan HTS yang efektif yang memenuhi standar dan anggaran tahunan Grup.

Cakupan HTS meliputi Teknologi Informasi dan Operations.

Akuntabilitas utama dari HTS SC adalah :

1. Memberikan arahan dan petunjuk bagi manajemen terkait perencanaan agar sejalan dengan arahan strategis Grup
2. Memantau dan meninjau kegiatan utama HTS
3. Memantau dan meninjau proyek HTS, antara lain meliputi :
 - a. Penyelarasan proyek HTS dengan strategi Bank, ROP dan MTO
 - b. Penyesuaian proyek HTS ke piagam proyek
 - c. Penyelarasan proyek HTS dengan kebutuhan operasional Bank
 - d. Melakukan efektifitas proses untuk mengurangi risiko atas investasi Bank pada proyek HTS
 - e. Menjamin ketersediaan sumber daya untuk memenuhi tujuan proyek
 - f. Menentukan proses yang dilakukan untuk meningkatkan manajemen proyek / kinerja
 - g. Menentukan proses yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dari keterlambatan pelaksanaan proyek dan hal-hal lain dalam penyelesaian proyek
 - h. Menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan HTS yang tidak dapat diselesaikan oleh pengguna.
 - i. Melihat perspektif ke depan dengan mengidentifikasi permasalahan yang akan terjadi

dan mengantisipasi perubahan kondisi bisnis baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi HTS

4. Menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan HTS yang tidak dapat diselesaikan oleh pengguna.
5. Melihat perspektif ke depan dengan mengidentifikasi permasalahan yang akan terjadi dan mengantisipasi perubahan kondisi bisnis baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi HTS

Cakupan

Komite akan memberikan pengawasan atas pengelolaan layanan HSBC Technology and Services (HTS) termasuk seluruh produk, aktivitas, proses dan sistem dari Grup di Indonesia.

Keanggotaan

Keanggotaan HTS Steering Committee (HTS SC) terdiri dari :

Ketua: Head of Operations

Anggota:

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Risk Officer (CRO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- SVP & Head of Human Resources
- Head of RBWM
- SVP & Head of Global Banking
- SVP & Head of Global Markets
- Head of Corporate Banking
- Head of Internal Audit (SKAI)
- Head of Business Implementation

Rapat

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

Laporan dan informasi harus disampaikan melalui email untuk disebarluaskan dengan batas waktu 2 hari kerja sebelum tanggal rapat dimulai.

Eskalasi

Semua masalah signifikan yang dibahas dalam rapat HTS SC akan dieskalasikan ke EXCO / Risk Management Committee (RMC) apabila diperlukan.

Agenda

Agenda pembahasan pada setiap rapat HTS SC adalah sebagai berikut:

- Pembahasan terhadap permasalahan dan tindak lanjut yang telah dibahas dari pertemuan sebelumnya
- Pembahasan terhadap HTS Financials dan Dashboard
- Pengkinian informasi utama terkait HTS
- Pembahasan dan pengkinian status proyek
- Pembahasan permasalahan yang diangkat oleh anggota komite
- Tanggal pertemuan berikutnya

A.3. PENERAPAN FUNGSI KEPATUHAN, AUDIT INTERN DAN AUDIT EKSTERN

A.3.1. Fungsi Kepatuhan

Tanggung Jawab Kepatuhan

Sebagaimana dijelaskan dalam *Global Standards Manual*, tanggung jawab untuk mengelola bisnis Grup terletak pada *Chief Executive Officer* ("CEO") dan Dewan Direksi dari masing-masing perusahaan Grup. Dengan demikian, manajemen masing-masing perusahaan bertanggung jawab atas setiap pelanggaran undang-undang, aturan, peraturan dan standar praktek pasar yang baik, termasuk standar-standar dan nilai-nilai Grup sendiri dan kode etik yang disepakati (secara bersama-sama dalam FIM ini selanjutnya disebut "Peraturan-Peraturan") dimana perusahaan harus mematuhi. CEO dapat mendelegasikan wewenang kepada eksekutif untuk memastikan bahwa Peraturan-Peraturan dipatuhi pada tingkat operasional. Pendelegasian tersebut tidak mengurangi tanggung jawab mutlak CEO. Selain kepatuhan terhadap Peraturan-Peraturan, Grup terikat pada "Group Values". Ketika "Group Values" ini memiliki keterkaitan tertentu dengan Kepatuhan, yaitu:

1. kami berkomitmen untuk mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berlaku secara tersirat maupun tersurat dimanapun Grup beroperasi;
2. kami akan memiliki dan menunjukkan standar integritas tertinggi pada setiap tingkatan;
3. kami akan mengutamakan kualitas, kompetensi, kebenaran dan kejujuran.

Tanggung jawab untuk mematuhi Peraturan-Peraturan ini dan persyaratan lain yang berkaitan dengan kepatuhan terletak pada manajemen. Dampak dari hal ini adalah bahwa CEO memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan usaha Bank sesuai dengan Peraturan-Peraturan yang berlaku di negara-negara tempat bank beroperasi. Dalam melaksanakan kewajibannya tersebut, CEO tentu akan mempercayakan *Area Compliance Officer* ("ACO") / Kepala Unit Kepatuhan Setempat untuk membantu dalam memenuhi kewajiban ini. Tanggung jawab CEO sehubungan dengan tugas dan fungsi ACO mencakup sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa Bank memiliki karyawan yang tepat yang diangkat sebagai *Compliance Officer*. Setiap pengangkatan baru harus dilakukan bersama dengan senior *Compliance Officer* dimana pemegang tugas yang diajukan tersebut harus melapor kepadanya secara struktural.
2. Berdiskusi dengan *Area Compliance Officer* ("ACO") / Kepala Unit Kepatuhan Setempat pada tahap awal saat:
 - (a) merencanakan pengenalan produk atau jasa baru atau yang diperbaiki atau merubah *risk appetite* (risiko yang akan diambil) atau target nasabah;
 - (b) merencanakan perubahan-perubahan terhadap struktur perusahaan atau struktur manajemen usaha ;
 - (c) mensosialisasikan perundang –undangan dan peraturan baru atau perubahannya;
 - (d) terdapat perubahan-perubahan lain yang kemungkinan memiliki implikasi kepatuhan, termasuk offshoring atau outsourcing (termasuk *HSBC Global Resourcing*);
 - (e) terdapat kemungkinan pelanggaran peraturan;
 - (f) laporan-laporan audit intern atau ekstern menunjukkan adanya masalah-masalah yang berhubungan dengan peraturan;
 - (g) keluhan-keluhan nasabah atau pembatalan kegiatan usaha yang dapat menunjukkan adanya kemungkinan karyawan yang tidak mematuhi peraturan atau menyalahi prosedur; dan
 - (h) setiap situasi lainnya yang berkaitan dengan kepatuhan dimana tindakan perbaikan diperlukan atau terdapat masalah reputasi.
3. Meminta *Area Compliance Officer* ("ACO") / Kepala Unit Kepatuhan Setempat untuk membuat rencana tahunan dan penilaian risiko kepatuhan. Rencana tahunan tersebut harus mencakup rencana kegiatan monitoring dan pemeriksaan, memelihara kecukupan panduan-panduan dan prosedur-prosedur dan pelatihan (untuk *Compliance Officer* dan untuk masing-masing unit bisnis) sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan panduan yang tercantum dalam *Compliance FIM* dan *Panduan Compliance Officer*.

4. Memastikan bahwa sumber daya yang memadai tersedia untuk melakukan tindakan yang ditetapkan dalam rencana dan bahwa *Compliance Officer /* Petugas Kepatuhan mendapatkan dukungan sepenuhnya dari unit-unit usaha agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya.
5. Membuat laporan kinerja terhadap rencana secara berkala; setiap terdapat penyimpangan yang bersifat signifikan harus didiskusikan dengan manajer yang bersangkutan yang menangani masalah kepatuhan.
6. Mengkaji ulang dan ikut menandatangani *Compliance Certificate* secara setengah tahunan yang diperlukan untuk pelaporan selanjutnya ke Grup Kepatuhan.
7. Berdiskusi dengan lini manajer kepatuhan yang bersangkutan untuk menangani masalah kepatuhan sehubungan dengan penilaian kinerja *Compliance Officer /* Petugas Kepatuhan dan menyetujui nilai kinerja yang diberikan.
8. Menyertakan referensi pada pertanggung-jawaban Kepatuhan terhadap manajemen dalam deskripsi pekerjaan *Compliance Officer /* Petugas Kepatuhan dan juga dalam deskripsi pekerjaan manajernya masing-masing dengan tanggung jawab manajerial atas kepatuhan yang didelegasikan.

Peran dan Cakupan Kepatuhan

Cakupan Kepatuhan adalah untuk membantu manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab-tanggung jawab diatas. Tugas-tugas tersebut akan mencakup membantu manajemen secara proaktif dalam mengidentifikasi, menaksir risiko yang memiliki risiko kepatuhan, memonitor, melakukan pelaporan dan sertifikasi, mendukung budaya Kepatuhan dan memaksimalkan hubungan kerja dengan badan / lembaga pembuat peraturan.

Hanya peraturan-peraturan yang mengandung risiko kepatuhan yang signifikan dicantumkan dalam cakupan fungsi Grup Kepatuhan. Manajemen dapat meminta para Petugas Kepatuhan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang mendukung kepatuhan terhadap Peraturan-Peraturan atau tugas yang tidak berkaitan dengan Kepatuhan. Tugas-tugas tersebut tidak boleh bertentangan dengan tugas inti Petugas Kepatuhan.

Unit bisnis, atas petunjuk Kepatuhan akan membentuk petugas Kepatuhan untuk memonitor apakah bisnis mematuhi aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan yang mengatur pelaksanaan bisnis tertentu di wilayah-wilayah bisnis mereka.

Cakupan fungsi Grup Kepatuhan tidak mencakup peraturan- peraturan yang dicakup oleh fungsi-fungsi Grup lain. Misalnya, permasalahan undang-undang pekerjaan dan peraturan kesehatan dan keselamatan menjadi tugas Grup Sumber Daya Manusia, undang-undang perpajakan menjadi tugas Grup Pajak, peraturan keuangan menjadi tanggung jawab Grup Keuangan, pengelolaan risiko penipuan dan peraturan kredit menjadi tugas Grup Kredit. Fungsi Kepatuhan dapat ikut sertakan untuk membantu fungsi – fungsi tersebut (misalnya bekerja sama dengan SDM atas peraturan kode etik karyawan, atau tindakan perbaikan dan pelaporan dimana pelanggaran peraturan telah terjadi di salah satu area tersebut), namun keterlibatan proaktif dari Kepatuhan termasuk pekerjaan pengujian, pemantauan dan review umumnya tidak diperlukan.

Proses Persetujuan Produk Baru

Bank telah memperketat proses persetujuan secara internal khususnya untuk produk investasi dan/atau bancassurance. Dalam proses tersebut, persetujuan dari manajemen lokal Bank dan Group harus didapatkan terlebih dahulu sebelum dilaporkan ke Bank Indonesia. Persyaratan ini dimonitor secara ketat oleh fungsi Kepatuhan Bank dengan bekerja sama dengan Divisi Pengembangan Produk Bank. Selama tahun 2012, tidak terdapat produk baru yang bermasalah pada saat perijinan maupun saat pemasarannya kepada nasabah.

Dengan dikeluarkannya SE BI No. 15/6/DPNP tanggal 8 Maret 2013 tentang Kegiatan Usaha Bank Umum Berdasarkan Modal Inti, Bank juga harus melakukan pemeriksaan awal untuk kesesuaian dari produk atau aktivitas baru dengan cakupan kegiatan usaha menurut tingkat BUKU Bank, sebelum mencantumkan rencana peluncuran produk atau aktivitas baru tersebut di dalam Rencana Bisnis Bank.

A.3.2. Fungsi Audit Intern

Fungsi Audit Intern dilaksanakan oleh Kantor Pusat (Global Audit Intern- INA) dan Satuan Kerja Audit Internal (Internal Audit Department - IAD untuk cakupan wilayah Indonesia). Tujuan Audit Intern ("INA") adalah untuk memberikan kepastian yang independen dan obyektif kepada manajemen senior dan komite audit atas kerangka kerja kontrol internnya. INA juga bertujuan untuk mendukung manajemen unit usaha dengan memberikan pendekatan yang sistematis dan disiplin pada evaluasi dan peningkatan efektifitas manajemen risiko, kontrol dan proses-proses pengaturan.

Tujuan, wewenang dan tanggung jawab dari tiap unit inti audit dirumuskan secara formal dalam suatu kesepakatan yang disetujui oleh Direksi atau Komite Audit. Selain itu, kerangka kerja kebijakan yang lebih rinci disusun dalam *Global Standards Manual* ("GSM").

Dalam mendelegasikan tanggung jawab untuk melakukan kontrol intern antara manajemen dan audit intern, Grup telah mengambil pendekatan berikut ini :

Manajemen harus menjamin bahwa kontrol-kontrol intern yang efektif dilaksanakan dalam semua unit operasional dimana mereka bertanggung jawab atas :

1. Kontrol utama (lini pertahanan pertama/ *First Line*) terdiri dari Manajemen *Global Businesses* dan HTS yang :
 - Akuntabel dan bertanggungjawab untuk kegiatan, proses dan kontrol sehari-hari
 - memastikan bahwa semua risiko utama di dalam kegiatan dan proses telah diidentifikasi, dimitigasi dan dimonitor oleh *control environment* yang tepat sesuai dengan *Group's risk appetite*
 - dimana diperlukan, harus mendirikan tim kontrol sendiri untuk menjalankan akuntabilitas-akuntabilitas ini.
2. Kontrol sekunder (lini pertahanan kedua) terdiri dari *Global Functions*, termasuk *Operational Risk & Internal Control, Compliance, Security & Fraud Risk, Credit Risk, Market Risk, Finance, Human Resources* dan lain - lain. Mereka bertanggungjawab terhadap :
 - Memberikan kepastian, *oversight*, dan mempertanyakan keefektivitasan dari kegiatan risiko dan kontrol yang dilakukan oleh *First Line*
 - Membuat kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko-risiko yang diambil oleh bisnis
 - Monitor performa dari risiko utama, melalui indikator-indikator utama dan program pengawasan/kepastian terhadap *risk appetite* dan tingkat toleransi

Global Functions harus juga menjaga dan memonitor kontrol dimana mereka secara langsung bertanggungjawab.
3. Kontrol Tertier (lini pertahanan ketiga) – Internal Audit memberikan kepastian yang independen terhadap efektivitas disain, implementasi dan menanamkan kerangka kerja risiko manajemen dan pengelolaan risiko dan kontrol oleh *First Line* dan kontrol pengawasan oleh *Second Line*.
4. diberikan INA dengan 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. Pada bagian dimana unit-unit kontrol intern melaksanakan inspeksi lapangan atau penilaian terus menerus terhadap kontrol-kontrol, INA akan membuat penilaian untuk menguji apakah pekerjaan ini dapat diandalkan.
5. Dengan lini kedua pertahanan yang kuat di seluruh Grup, INA akan merumuskan kembali bagian-bagian yang dapat diaudit untuk berkonsentrasi pada risiko-risiko yang cukup berarti.
6. Untuk meningkatkan hubungan konstruktif antara audit intern dan manajemen, para pejabat eksekutif yang memiliki pengalaman bisnis dihimbau untuk meluangkan sebagian dari karirnya dalam audit intern untuk mengembangkan kesadaran manajemen risiko dan masalah-masalah kontrol intern dan untuk membuat audit intern tetap pragmatik dan sadar bisnis.

Lingkup Kerja

INA diperlukan untuk menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko, kontrol dan proses-proses pengaturan, sebagaimana dirancang dan dilakukan oleh manajemen memadai dan berfungsi sedemikian rupa untuk memastikan antara lain:

1. Risiko-risiko diketahui dan ditangani dengan tepat.
2. Kebijakan-kebijakan dan proses-proses yang telah dibuat memadai dan tepat untuk menangani potensi risiko dalam risiko Grup.
3. Tindakan-tindakan karyawan memenuhi kebijakan-kebijakan, standar-standar, prosedur-prosedur (termasuk GSM, FIM dan BIM) dan aturan-aturan dan peraturan-peraturan yang berlaku serta kualitas dan perbaikan secara terus-menerus yang dilaksanakan dalam proses-proses kontrol Grup.
4. Program-program, rencana-rencana dan tujuan-tujuan yang disusun dan target pencapaian, dengan sumber daya-sumber daya yang digunakan secara efisien dan cukup memadai.
5. Adanya informasi finansial, manajerial dan pengoperasian yang signifikan dan akurat, serta dapat diandalkan dan terjadwal.

Kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kontrol, profitabilitas (potensi menghasilkan keuntungan), pelaksanaan yang baik dan citra Grup dapat diidentifikasi selama audit dan akan dikomunikasikan pada level manajemen yang tepat.

Proses Audit- Penjadwalan dan Perencanaan (Petunjuk Standar Grup Audit INA)

Penjadwalan audit adalah proses dinamis yang berkesinambungan yang mencerminkan perubahan-perubahan dalam penilaian INA terhadap risiko yang terkandung didalamnya, yang merupakan risiko terhadap Grup dengan tidak adanya kegiatan-kegiatan kontrol. Peringkat-peringkat risiko yang ada ditangani pada tingkat Dewan Audit dan merupakan bagian yang sangat penting dari risiko global berdasarkan pendekatan audit.

Skor risiko yang ada adalah merupakan kumpulan dari skor-skor yang dibuat untuk kategori-kategori risiko yang paling terkait dengan Grup, seperti Risiko Kredit, Pasar, Operasional, Asuransi, Strategis, Akuntansi, Teknologi, Hukum, Kepatuhan (pemenuhan terhadap aturan-aturan) dan Risiko Reputasi, serta Ruang Lingkup Intern dan Ekstern; juga risiko yang berhubungan dengan sektor bisnis tertentu (seperti *Private Banking*, Kartu Kredit, Asuransi dan sebagainya) dan skala perusahaan (besar, sedang, kecil).

Pelaksanaan audit yang berhasil biasanya merupakan suatu cerminan dari kualitas perencanaan audit. Dalam hal ini, pekerjaan perencanaan audit untuk pelaksanaan audit tertentu didukung oleh Memorandum Perencanaan Audit ("APM") yang berisi ketentuan, sumber daya yang dialokasikan, rencana kerja rinci untuk bagian yang dapat diaudit yang sedang ditinjau.

Komponen utama dari APM adalah Penilaian Risiko Audit ("**ARA**") (sebuah alat penilai risiko yang memungkinkan audit intern untuk menilai bagaimana peristiwa-peristiwa yang akan terjadi dapat mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan) dan mencakup antara lain:

1. Identifikasi risiko;
2. Penilaian risiko; dan
3. Identifikasi kontrol-kontrol terkait.

Setelah mengidentifikasi dan menilai seberapa signifikannya risiko-risiko, kegiatan-kegiatan yang terkait dengan kontrol manajemen diukur dan biasanya pengukuran tersebut menghasilkan empat kategori sebagai berikut: (i) terminate/penghentian -mencakup penghentian kegiatan-kegiatan yang menimbulkan peningkatan risiko, (ii) treat/penanganan -mengurangi risiko kemungkinan, dampak atau keduanya, (iii) transfer/pemindahan-mencakup pemindahan atau pembagian sebagian dari risiko, (iv) tolerate/toleransi - mencakup peniadaan tindakan untuk mengurangi risiko.

Beberapa area yang dapat diaudit mungkin tidak membutuhkan pengujian secara terinci karena area - area tersebut dianggap berisiko rendah, berdasarkan penilaian dari ARA dan penilaian risiko dan/atau kontrol terkait dilakukan secara terus menerus.

Penilaian Risiko Audit ("ARA"), yang dapat diterapkan pada bagian yang dapat diaudit, dipelajari dan diperbaharui sebelum dilakukan audit. Manajemen audit akan berkonsultasi dengan manajemen senior sesuai dengan kelengkapan dan akurasi ARA, meskipun penilaian akhir risiko-risiko tersebut akan dibuat oleh INA.

Dengan demikian, APM tersebut dinilai secara independen dan ditandatangani oleh pejabat INA yang berkompeten sebelum pekerjaan audit dimulai.

Langkah – langkah Pelaksanaan Audit

Pelaksanaan audit dimulai dengan pertemuan pembukaan; kepala auditor akan mempersiapkan pertemuan dengan anggota-anggota inti dari tim manajemen untuk memperkenalkan tim audit dan menegaskan kembali ruang lingkup dan tujuan-tujuan audit sebagaimana dicantumkan dalam APM. Selain itu, pada tahap ini, kepala auditor juga akan menanyakan apakah bidang-bidang yang menjadi perhatian manajemen dan bidang-bidang yang menjadi perhatian yang harus diungkapkan oleh manajemen kepada auditor.

Pengujian Kontrol

Setelah mengidentifikasi risiko-risiko utama dan menerapkan prosedur-prosedur dan kontrol-kontrol untuk menangani risiko-risiko tersebut, dengan penyelesaian ARA, risiko-risiko ini kemudian disesuaikan dengan program-program audit secara rinci untuk memastikan pekerjaan audit dilaksanakan dengan tepat. Pengujian kontrol secara rinci dilengkapi dengan:

1. Melaksanakan pengujian efektifitas yang mencakup bukti yang diperlukan bahwa kontrol-kontrol sedang diterapkan dan sedang dirancang. Pengujian ini dibuat menurut prosedur-prosedur dan kontrol-kontrol untuk tiap bagian yang dapat diaudit; dan/atau;
2. Merancang pengujian efektifitas yang mendapatkan kepastian baik pada rancangan maupun pelaksanaan efektifitas pada kontrol-kontrol ini. Pengujian ini dilakukan untuk area –area yang memiliki risiko-risiko yang lebih signifikan.

Mengkomunikasikan temuan-temuan Audit

Masalah-masalah yang diungkap selama audit dikomunikasikan pada manajemen sesegera mungkin, biasanya dalam bentuk suatu dokumen perkembangan audit yang masih bersifat interim. Manajemen diberi kesempatan untuk menanggapi secara formal komentar-komentar tersebut, dengan fokus pada akurasi faktual temuan tersebut. Unit-unit INA menyimpan data dari tiap dokumen temuan audit yang diterbitkan dalam bentuk kertas kerja audit.

Exit Meetings/Rapat Akhir

Wawancara akhir diadakan dengan manajemen senior pada akhir kerja audit. Dalam audit dengan cakupan kecil, diharapkan semua permasalahan yang dimasukan dalam laporan akhir didiskusikan. Untuk audit-audit yang lebih besar, pertemuan dibatasi hanya membahas pada hal inti, temuan – temuan berisiko tertinggi, tetapi presentasi-presentasi secara rinci dibuat untuk kepala-kepala bagian yang mencakup masalah-masalah yang memiliki risiko yang lebih rendah. Persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap rekomendasi-rekomendasi audit pada pertemuan-pertemuan akhir harus didokumentasikan.

Para auditor harus mengusahakan dialog yang sehat dengan manajemen selama audit dengan memberitahukan kemajuan pekerjaan audit dan masalah-masalah signifikan apapun yang terjadi, yang mungkin mencakup pertemuan-pertemuan interim.

Para auditor harus memberikan petunjuk tingkat risiko kontrol secara menyeluruh pada pertemuan tersebut. Setelah pertemuan akhir berakhir, maka berita acara akan dibuat.

Pelaporan

Laporan-laporan harus obyektif, jelas, ringkas dan konstruktif serta dibuat secara terjadwal dan dipersiapkan dengan basis eksepsi. Untuk menghindari negosiasi apapun mengenai temuan-temuan audit, hal itu bukanlah kebijakan Grup untuk mengeluarkan laporan-laporan audit intern yang masih berupa rancangan, meskipun menurut pertimbangan INA hal ini mungkin perlu untuk laporan-laporan tema-tema tertentu dan laporan non-rutin lainnya.

Tingkat Risiko

Proses penentuan tingkat risiko memberikan penilaian INA mengenai Risiko Keseluruhan yang dirumuskan sebagai risiko residual dari kerugian finansial dan reputasional yang signifikan, yang memperhitungkan semua kegiatan kontrol yang digunakan dalam bisnis, fungsi atau bidang yang diaudit untuk mengurangi risiko-risiko ini. Risiko-risiko tersebut terdiri dari dua faktor:

1. Risiko inheren yaitu risiko kerugian finansial dan/atau reputasi yang signifikan yang terjadi pada unit melalui penyalahgunaan uang, kesalahan atau penggunaan sumber daya yang tidak efektif.
2. Risiko kontrol yaitu risiko dimana sistem kontrol intern yang ada tidak dapat mencegah timbulnya kerugian-kerugian ini.

Penerbitan Laporan

Laporan-laporan diterbitkan untuk anggota manajemen senior (Otoritas Monitoring/MA) yang memiliki otoritas fungsional atau regional guna mengawasi kegiatan-kegiatan unit yang sedang diaudit.

Tindak Lanjut

Dalam waktu enam minggu setelah diterbitkannya laporan, pihak yang diaudit harus menyerahkan tanggapan-tanggapan pada MA yang menyatakan bahwa semua rekomendasi yang dimasukkan kedalam laporan telah ditindaklanjuti, dengan memberi tanggal target untuk pemenuhan jika ada bagian manapun yang sedang atau belum dilaksanakan atau dengan memberi rincian bagian - bagian mana saja dimana dispensasi dimintakan atau dimana klarifikasi lebih lanjut diperlukan dari INA.

MA bertanggung jawab untuk memperoleh sertifikasi terakhir yang menyatakan bahwa semua permasalahan telah diselesaikan, untuk memastikan validitas tanggapan-tanggapan diberikan dan untuk memperoleh laporan-laporan perkembangan kemajuan yang diperlukan sampai hal ini tercapai. Tanggapan-tanggapan, laporan-laporan perkembangan manajemen dan sertifikasi-sertifikasi terakhir harus disalin untuk unit audit terkait.

Peninjauan Kembali

Seluruh audit tidak terbebas dari tinjauan pengawasan. Tingkat dan kedalaman proses peninjauan kembali tergantung pada pengalaman dan keahlian auditor-auditor serta kompleksitas dan kondisi badan/lembaga yang diaudit.

Selain itu, pertemuan untuk meminta informasi secara intern dilakukan setelah selesainya pelaksanaan audit, yang memungkinkan semua auditor untuk berperan serta dalam diskusi yang bersifat terbuka mengenai bagaimana audit bekerja dan mencari tahu pelajaran-pelajaran apa yang dapat diambil untuk audit-audit berikutnya. Pertemuan untuk meminta informasi dari seseorang (debriefing) dibuatkan berita acaranya dan berita acara tersebut ditempatkan pada dokumen - dokumen permanen untuk keperluan audit berikutnya pada bagian tersebut.

Audit Intern

Semua unit Audit Intern di seluruh Grup melaporkan pada General Manajer Grup Audit Intern baik secara langsung ataupun melalui kepala dari salah satu unit audit inti dan kepada Komite Audit setempat. Unit-unit audit intern dan petugas audit bersifat independen dari unit - unit operasional yang mereka audit dan obyektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Audit intern tidak mengambil

keputusan-keputusan manajemen bisnis, menulis atau menyusun prosedur-prosedur kontrol tetapi akan membuat rekomendasi-rekomendasi pada manajemen.

Jaminan Kualitas

INA menyediakan jasa-jasa auditing intern sesuai dengan standar-standar internasional untuk pelaksanaan auditing intern yang profesional. Oleh karenanya, INA juga mendapatkan penilaian ekstern tidak kurang dari sekali dalam lima tahun. Selain itu, jaminan kualitas juga diperoleh melalui hal-hal berikut ini:

1. prosedur-prosedur pengoperasian secara rinci yang disusun dalam Petunjuk Standar Grup Audit, Buku Pedoman Proyek Audit dan Buku Pedoman Grup IT, yang harus diikuti oleh semua unit INA.
2. penilaian Manajemen mengenai kerja audit baik selama maupun setelah audit; dan
3. penilaian jaminan kualitas ekstern berkala oleh sesama unit-unit audit.

Pelaporan kepada Komite-Komite

INA diharuskan untuk melaporkan masalah-masalah penting kepada Grup Komite Audit, Komite Audit Lokal dan komite-komite manajemen yang berhubungan dengan masalah – masalah penting tersebut.

Pelaksanaan Fungsi Audit Intern di Bank (Satuan Kerja Audit Internal/ SKAI)

Untuk memperdalam pengawasan fungsi pengendalian internal di HSBC Indonesia, Bank telah membentuk Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) pada bulan Desember 2011. Adalah merupakan kebijakan Grup bahwa semua unit bisnis dan fungsi pendukung di HSBC Indonesia tunduk pada ketentuan untuk dapat di-audit oleh SKAI. Untuk memastikan independensi dari SKAI, SKAI HSBC Indonesia akan langsung melapor kepada CEO HSBC Indonesia, dengan pengawasan oleh *Regional Audit*.

Tujuan, wewenang dan tanggung jawab dari SKAI didefinisikan dalam *Audit Charter* dan kebijakan, prosedur dan *preferred practices* yang terdapat dalam Manual Standar Audit Internal. SKAI memprioritaskan pekerjaannya berdasarkan pendekatan berbasis risiko dan berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Grup dan peraturan Bank Indonesia untuk mencapai hasil audit yang efektif dan efisien.

Perencanaan audit tahunan adalah berdasarkan hasil dari penilaian risiko dan kontrol (*Risk and Control Assessment/RCA*). Hal-hal diluar RCA juga harus diperhatikan seperti berikut:

- Standar kontrol baru.
- Ketentuan regulator yang relevan.
- Standar pemantauan yang ditetapkan dalam *Business Instruction manual (BIM)* dan *Functional Instruction Manual (FIM)* Bank.
- Hasil dari laporan SKAI Grup terbaru, laporan Auditor Eksternal dan laporan fungsional lain (misalnya Kepatuhan).
- Perubahan struktur bisnis, personil, lingkungan eksternal, produk dan sistem yang dianggap signifikan.
- Kejadian kerugian operasional yang signifikan.
- Masalah *current risk* dan *emerging risk*.
- Area yang berisiko tinggi/ penting berdasarkan penilaian manajemen.

SKAI HSBC Indonesia merupakan bagian integral dari lingkungan pengendalian (*control environment*) HSBC Indonesia. SKAI memberikan tinjauan yang independen dan obyektif kepada pihak manajemen atas kegiatan bisnis dan fungsi support di HSBC Indonesia. SKAI akan memberikan pengarahan dan bantuan dalam hal-hal operasional untuk manajemen senior berdasarkan kebutuhan. SKAI diperlukan untuk menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola, seperti yang dirancang dan diwakili oleh manajemen, cukup memadai dan melaksanakan fungsinya dengan sebagai mana mestinya untuk memastikan:

- Risiko-risiko material telah diidentifikasi dan dikelola dengan baik;
- Kebijakan, prosedur dan proses yang telah dibentuk memadai dan tepat untuk mengelola

risiko dalam *risk appetite* grup;

- Tindakan-tindakan karyawan sesuai dengan kebijakan, standar, prosedur, dan hukum dan peraturan yang berlaku, dan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan dipergunakan oleh grup dalam proses kontrol;
- Unit bisnis dan fungsi pendukung mempunyai sumber daya dan struktur yang memadai untuk memungkinkan bisnis Grup dan aktivitas dikelola dalam cakupan Grup *risk appetite* dan kerangka dari pengendalian internal;
- Program, rencana dan tujuan telah ditetapkan dan dicapai, dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan terlindungi; dan
- Informasi keuangan, manajerial dan operasional yang signifikan adalah akurat, dapat diandalkan dan tepat waktu.

Peluang untuk meningkatkan kontrol manajemen, profitabilitas, praktik terbaik (*best practice*) dan *image* dari Grup dapat diidentifikasi selama audit dan akan dikomunikasikan kepada tingkat manajemen yang sesuai.

Sebagai bagian dari proses ini, SKAI akan mengevaluasi dan memberikan kontribusi pada peningkatan pengendalian risiko manajemen, dan proses tata kelola dengan menggunakan pendekatan sistematis dan disiplin. Hal ini termasuk melakukan tinjauan (sementara dan / atau paska-implementasi) dari proyek pengembangan sistem dan produk utama baru yang signifikan dan memberikan saran tentang mitigasi risiko.

Selain itu, SKAI akan mempertimbangkan:

- kemajuan atau pencapaian pelaksanaan strategi
- penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien
- penentuan dan evaluasi efisiensi operasional dan penyebaran praktek terbaik di seluruh bank
- pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan untuk operasional dan proyek

Setiap masalah yang ditemukan sehubungan dengan hal-hal diatas selama proses audit harus dieskalasi ke tingkat manajemen senior yang bersangkutan.

Perencanaan Audit

Perencanaan audit terdiri dari lima tahap. Kelima tahap ini dirancang untuk memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk identifikasi, evaluasi dan pemantauan akan proses perencanaan. Pendekatan komprehensif yang diuraikan diatas memiliki lima langkah sebagai berikut :

- a. Entitas/Proses/Produk
Dalam rangka untuk memastikan kelengkapan cakupan pemeriksaan, adalah sangat penting untuk membuat daftar semua entitas / proses / produk yang mengidentifikasi populasi yang beroperasi di dalam wilayah geografis dan fungsional yang merupakan tanggung jawab HSBC Indonesia.
- b. Risiko & Kontrol RCA
Proses RCA dirancang untuk memberikan pemahaman kepada bisnis akan risiko operasional dan secara proaktif membantu bisnis dalam menentukan apakah risiko operasional utama mereka telah dikendalikan pada tingkat yang wajar.
- c. Distribusi Risiko & Kontrol RCA
Menunjukkan apakah suatu entitas / proses / produk dikelola secara *onshore* atau dengan CoE (*Centre of Excellence*). Hal ini untuk memastikan bahwa pemantauan dari semua entitas / proses / produk baik secara *onshore* atau dengan CoE juga dipertimbangkan dalam tahap perencanaan.
- d. Pemantauan atau Pengujian
Ada berbagai cara untuk memantau apakah kontrol telah beroperasi secara efektif, yaitu melalui pemantauan metrik kontrol atau pengujian kontrol. Hasil dari metrik dan pengujian

kontrol manual akan menjadi salah satu pertimbangan dalam penentuan prioritas pemeriksaan selama proses perencanaan.

- e. **Pertimbangan dalam Negeri**
SKAI HSBC Indonesia harus menggabungkan pertimbangan di atas dengan: (a) pemeriksaan yang wajib yang ditetapkan oleh regulator untuk dilakukan oleh SKAI (b) Perkiraan perkembangan entitas terkait yang dapat diaudit (c) Perhatian khusus Manajemen Senior.

Implementasi Audit

Bagian ini berfokus pada proses yang harus dilakukan oleh SKAI untuk memastikan diterapkannya pendekatan yang terstruktur segera setelah suatu audit dijadwalkan. Masing-masing audit harus dilakukan dengan menggunakan tahapan berikut ini:

- 1) Perencanaan
- 2) *Fieldwork*
- 3) Pelaporan
- 4) Tindak-lanjut

1) Perencanaan

Rencana kerja audit dibuat berdasarkan sejumlah pertimbangan, termasuk hasil dari RCA, hasil pemantauan pengendalian terakhir, kejadian kerugian operasional yang signifikan, masalah risiko saat ini/*emerging risk* dan area yang berisiko tinggi/penting berdasarkan Penilaian Manajemen. Informasi cakupan dan penilaian harus sesuai dengan ketentuan yang ada dalam FIM dan BIM Bank.

Dalam perencanaan audit, SKAI juga menyiapkan Memorandum Perencanaan Audit (*Audit Planning Memo/APM*) yang menjelaskan tentang tujuan audit, cakupan audit, latar belakang entitas yang akan diaudit, isu audit yang signifikan, dan struktur audit. APM tersebut akan dikirim kepada manajemen *auditee* dan diinformasikan kepada CEO, Direktur Kepatuhan, CRO dan pihak-pihak yang terkait.

2) Fieldwork

Proses *fieldwork* terdiri dari beberapa fase sebagai berikut :

- Rapat pendahuluan dengan manajemen untuk memperkenalkan tim SKAI, menjelaskan garis besar cakupan dan tujuan audit, dan menanyakan manajemen apakah ada perhatian/area khusus yang harus lebih diperhatikan oleh tim SKAI.
- Melakukan *walk-through* terhadap proses bisnis pada entitas yang diaudit.
- Melakukan pengujian kontrol, baik pengujian efektivitas rancangan maupun efektivitas operasional. Termasuk didalamnya prosedur untuk pengambilan contoh/*sampling* harus sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank.
- Komunikasi temuan, baik dalam bentuk komunikasi lisan, yaitu setiap masalah yang dicatat selama tinjauan dikomunikasikan kepada staf yang terlibat dan manajer lini langsung yang bersangkutan. Ataupun dengan *Draft Audit Issue (DAI)*, yaitu temuan yang dicatat selama tinjauan akan dikomunikasikan secara tertulis dalam bentuk DAI.
- Rapat penutupan, diadakan dengan pimpinan departemen atau manajer terkait. Dalam rapat, SKAI akan menyampaikan temuan-temuan selama *fieldwork* dan kemudian akan ditanggapi oleh pihak *auditee*. Diskusi mengenai rapat penutupan akan didokumentasikan dalam Risalah Rapat dan akan disampaikan kepada para anggota rapat.

Penilaian tingkat risiko setiap temuan ditentukan berdasarkan:

1. Kecukupan Kerangka Pengendalian Intern (Rancangan Pengendalian)
2. Efektivitas Kegiatan Pengendalian (Efektivitas Operasional Pengendalian)
3. Kecukupan Pengendalian Pemantauan

Untuk setiap faktor di atas, evaluasi harus dilakukan berdasarkan hasil semua kelemahan terkait yang diidentifikasi dari tinjauan.

3) Pelaporan

Laporan harus bersifat obyektif, jelas, singkat dan membangun, dan harus dikeluarkan dengan tepat waktu. Informasi yang dimasukkan dalam laporan harus akurat dan disajikan dengan cara yang jelas

dengan memasukkan perincian yang cukup. Beberapa poin yang terdapat dalam laporan akhir audit adalah:

- a. Ringkasan Eksekutif: Kesimpulan, penjelasan entitas, cakupan dan tujuan, tanggung jawab untuk menindaklanjuti laporan, ringkasan hal berisiko tinggi, konfirmasi dan temuan yang berulang, temuan terkait SOX. Termasuk pernyataan kepatuhan terhadap SPFAIB, *Internal Audit Standard Manual*, dan *Internal Audit Charter*.
- b. Isi laporan audit, yaitu detil dari temuan audit, termasuk risiko pada setiap temuan, rekomendasi, dan referensi yang diambil dari peraturan Bank ataupun Peraturan Bank Indonesia.
- c. Lampiran.

Rating: Green (Baik, Memuaskan), *Amber* (Di Bawah Standar/ Berisiko – Memerlukan Perhatian Khusus Manajemen), dan *Red* (Tidak Memuaskan/ Berisiko Serius – Memerlukan Pengelolaan Krisis pada Tingkat Senior)

Setelah difinalisasi, laporan akan dikirimkan oleh pimpinan SKAI HSBC Indonesia kepada pihak manajemen *auditee*, dan diinformasikan kepada CEO, Direktur Kepatuhan, CRO dan pihak-pihak yang terkait.

4) Tindak-lanjut / Monitoring

Pimpinan manajemen *auditee* harus memberikan tanggapan untuk menegaskan bahwa semua rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan telah ditangani, dengan memberikan target tanggal penyelesaian apabila masih terdapat hal yang belum selesai, atau memberikan perincian apabila dimintakan dispensasi atau bila diperlukan penjelasan lebih lanjut dari audit intern. Tanggapan harus diajukan kepada SKAI dalam waktu 6 minggu sejak laporan dikeluarkan.

Masalah audit yang signifikan (berisiko tinggi) harus diselesaikan dalam waktu enam bulan kecuali diberikan alasan. SKAI harus memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tindakan manajemen *auditee* untuk menangani masalah audit yang signifikan telah dilaksanakan secara efektif melalui cara yang paling efisien dan efektif, termasuk tindakan tindak-lanjut dan validasi yang sesuai, dalam waktu tiga bulan setelah menerima keputusan sertifikasi manajemen *auditee*.

Koordinasi dengan SKAI Grup

Koordinasi yang dilakukan SKAI HSBC Indonesia dengan SKAI Grup adalah sebagai berikut:

- Pendekatan audit harus dikenakan tinjauan resmi tahunan dan persetujuan dari CEO HSBC Indonesia dengan pengawasan yang diberikan oleh Pimpinan Audit Regional untuk memastikan pendekatan tersebut adalah yang terkini dalam hal terjadi perubahan lingkungan.
- Perubahan signifikan atas cakupan rencana kerja harus disepakati oleh CEO HSBC Indonesia dengan persetujuan yang diberikan oleh Pimpinan Audit Regional.
- Koordinasi pada saat pemeriksaan SKAI Grup kepada HSBC Indonesia.
- Pelatihan sumber daya manusia SKAI HSBC Indonesia dengan metode *attachment* dan *sharing common audit issues*.
- Kasus *fraud* yang signifikan harus dilaporkan kepada GMO INA melalui Pimpinan Audit Regional.
- Koordinasi dengan SKAI Grup apabila perlu dilakukan audit yang memerlukan spesialisasi khusus.
- Laporan audit dengan rating *Red/ Amber* diinformasikan kepada Pimpinan Audit Regional.
- Temuan-temuan dari regulator dan auditor eksternal yang bersifat signifikan diinformasikan kepada Pimpinan Audit Regional.
- Hasil pemeriksaan auditor eksternal terhadap fungsi SKAI (3 tahunan) dilaporkan kepada Pimpinan Audit Regional.

A.3.3. Fungsi Audit Ekstern

HSBC Indonesia telah menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Siddharta & Widjaja (*a member firm of KPMG International*) yang bertindak sebagai auditor ekstern /independen untuk memeriksa laporan keuangan maupun proses-proses yang mempengaruhi laporan keuangan HSBC Indonesia.

Bank telah mendapatkan dispensasi dari Bank Indonesia melalui suratnya No. 12/78/DPB2/TPB2 – 4 tanggal 30 Juli 2010 perihal "Penunjukan Akuntan Publik KPMG Untuk Memberikan Jasa Audit Umum" dan untuk itu dikecualikan dari ketentuan Pasal 16 ayat 2 PBI No. 3/22/PBI/2001 tentang "Transparansi Kondisi Keuangan Bank". Dengan demikian, Bank dapat menunjuk KPMG untuk melakukan jasa audit terhadap laporan keuangan selama 5 tahun berturut-turut sampai dengan tahun buku 2015.

Penunjukan Kantor Akuntan Publik untuk Bank adalah berdasarkan kebijakan Grup HSBC, yang mengharuskan semua kantor cabangnya untuk menunjuk KPMG sebagai auditor eksternalnya. Kebijakan ini tertera di *HSBC Global Standards Manual (GSM)*, yang telah disetujui oleh Dewan Direksi HSBC.

Khusus untuk legalitas perjanjian kerja dan ruang lingkup audit, hal ini telah tercakup dalam Perjanjian Kerja (*Engagement Letter*) yang ditandatangani oleh pihak Bank dan KPMG setiap tahun sebelum audit tahunan dimulai.

KPMG telah menyampaikan laporan audit kepada Bank secara tepat waktu dan mampu bekerja secara independen, memenuhi standar profesional akuntan publik dan perjanjian kerja serta ruang lingkup audit yang ditetapkan.

Sesuai dengan hasil audit KPMG yang telah dilakukan untuk tanggal dan tahun yang berakhir 31 Desember 2012, KPMG tidak menemukan adanya temuan yang signifikan selama audit sehingga untuk periode tersebut KPMG tidak menerbitkan *Management Letter*.

A.3.4. Penerapan Manajemen Risiko Termasuk Sistem Pengendalian Intern

A.3.4.1. Pengawasan

Group Management Office ("GMO") dibagi menjadi beberapa bagian dan selaku "Risk Owner" (pemilik risiko) bertanggung jawab terhadap masing-masing risiko yang terkait fungsi dan bagiannya masing-masing (antara lain untuk risiko kredit : *Group Management Office Credit Risk Function*), risiko kepatuhan : *Group Management Office Compliance*, risiko hukum: *Group Management Office Legal*, dan lain-lain). Salah satu tugas dari GMO antara lain memastikan bahwa kebijakan dan ketentuan di dalam *Global Standards Manual (GSM)* dan *Functional Instructions Manual (FIM)* (Standar Kebijakan Grup) telah dilaksanakan oleh anggota dari Grup dan juga memonitor untuk memastikan bahwa anggota Grup dan unit bisnis telah melaksanakan dan berpedoman pada Standar Kebijakan Grup tersebut.

Untuk tingkat regional, fungsi ini dijalankan oleh "*Regional Head*" yang terkait dengan masing-masing risiko tersebut (antara lain untuk risiko kredit : *Regional Head Credit Risk Function*, risiko kepatuhan : *Regional Head Compliance*, risiko hukum: *Regional Head Legal*, dan lain-lain).

Sebagai bagian dari Grup HSBC, penerapan manajemen risiko di Bank diawasi oleh Kantor Pusat yang juga merupakan kantor wilayah yang dilakukan oleh "*Regional Head*" terkait dengan masing-masing risiko tersebut.

A.3.4.2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

Seluruh aktivitas Bank meliputi pengukuran, evaluasi, penerimaan dan pengelolaan atas beberapa tingkat risiko atau kombinasi risiko. Jenis risiko yang paling penting adalah risiko kredit (termasuk risiko negara dan lintas batas/*cross-border risk*), risiko likuiditas, risiko pasar (termasuk risiko mata uang asing, risiko suku bunga dan risiko harga ekuitas), risiko operasional dan risiko reputasi.

Kebijakan manajemen risiko HSBC, yang dimuat di GSM dan diteruskan ke hirarki kebijakan manual ke seluruh Grup, dirancang untuk merumuskan *risk appetite*, memberikan pedoman bagi karyawan dan menetapkan prosedur untuk memantau dan mengendalikan risiko-risiko, dengan pelaporan kepada manajemen secara terpercaya dan tepat waktu. Bank secara berkala meninjau kembali dan menyempurnakan kebijakan dan sistem manajemen risikonya untuk mencerminkan perubahan dalam pasar, produk dan praktek terbaik manajemen risiko.

Dewan Grup Manajemen (*Group Management Board*) dengan wewenang yang diberikan oleh Dewan Direksi, merumuskan kebijakan manajemen risiko di tingkat atas. Rapat Manajemen Risiko (*Risk Management Meeting*) memantau risiko, menerima laporan, menentukan langkah yang akan diambil dan menelaah keefektifan dari kebijakan manajemen risiko HSBC.

Efektifitas dari pada kebijakan dan strategi manajemen risiko dari HSBC merupakan hal yang sangat fundamental bagi kesuksesan Grup. GSM merupakan kunci dari kerangka manajemen risiko dan kontrol intern dari Grup HSBC serta merupakan kebijakan utama Grup dalam mengelola bisnis dan maupun risiko yang terjadi.

Setiap fungsi dan operasi dalam Grup juga diwajibkan untuk patuh dan berpedoman kepada FIM yang merupakan kebijakan dan prosedur rinci yang berhubungan dengan fungsi dan operasional tertentu.

Selain GSM dan FIM, untuk fungsi dan operasional tertentu terdapat pedoman-pedoman dan kebijakan-kebijakan yang lebih spesifik yang berlaku khusus untuk fungsi atau operasi tersebut. Sebagai contoh, untuk bagian kredit selain GSM dan FIM juga terdapat *Business Instruction Manual* (BIM) yang harus dijalankan dan dipatuhi. Kami akan menguraikan lebih lanjut mengenai kebijakan-kebijakan yang berlaku dan harus dijalankan di bawah ini.

A.3.4.3. Kecukupan Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko serta Sistem Pengendalian Intern

Berikut adalah identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi manajemen risiko serta Sistem Pengendalian Intern per jenis risiko:

A.3.4.3.1. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko kerugian keuangan yang terjadi karena nasabah atau *counterparty* gagal untuk memenuhi kewajiban berdasarkan kontrak. Risiko ini pada dasarnya terjadi dari aktivitas pemberian kredit, pembiayaan perdagangan (*trade finance*), beberapa produk rekening administratif seperti garansi dan *credit derivatives* dan dari kepemilikan Bank atas aset dalam bentuk surat hutang. Bank telah menetapkan standar, kebijakan dan prosedur untuk memantau dan mengelola semua risiko tersebut.

Di Kantor Pusat, *Group Risk Function* diberikan wewenang dan tanggung jawab atas pengawasan dan manajemen risiko kredit tingkat tinggi yang terpusat untuk HSBC secara global. Tanggung jawab *Group Risk Function* meliputi hal-hal berikut:

1. Merumuskan kebijakan kredit dan memantau kepatuhan terhadap kebijakan tersebut.
2. Membentuk dan memelihara kebijakan eksposur kredit skala besar dari entitas-entitas yang beroperasi (*operating entities*).
3. Menerbitkan pedoman pemberian kredit untuk entitas-entitas HSBC yang didasarkan pada sikap dan *appetite* Grup dalam pemberian kredit untuk sektor pasar, kegiatan dan produk tertentu.
4. Melakukan penelaahan yang independen dan penilaian risiko yang obyektif.
5. Memantau kinerja dan pengelolaan portofolio retail di seluruh Grup.
6. Mengendalikan eksposur terhadap nasabah perbankan dan lembaga keuangan, eksposur lintas-batas dan eksposur terhadap industri tertentu.
7. Memelihara dan mengembangkan sistem dan kerangka kerja peringkat risiko HSBC, untuk menggolongkan eksposur secara tepat dan memungkinkan manajemen risiko yang terfokus.
8. Mengelola eksposur surat utang dengan menetapkan pengendalian atas likuiditas surat berharga untuk diperdagangkan dan menetapkan *issuer limit* untuk surat berharga yang tidak untuk diperdagangkan.

Bank melaporkan berbagai aspek dari portofolio kredit Bank kepada eksekutif senior. Laporan-laporan yang dibuat untuk manajemen senior, termasuk kepada Dewan Grup Manajemen, Rapat Manajemen Risiko, Grup Komite Audit (*Group Audit Committee*) dan Dewan Direksi, meliputi:

1. Konsentrasi risiko dan eksposur terhadap sektor industri
2. Kinerja portofolio retail
3. Portofolio segmen tertentu dengan risiko yang lebih tinggi
4. Debitur *non-performing* yang besar dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih untuk semua kelompok nasabah
5. *Country limit*, *cross-border exposure* dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih yang terkait
6. Portofolio dan *analytical model performance data*, dan
7. Hasil *stress testing* dan rekomendasi

Bank diharuskan untuk menerapkan kebijakan kredit, prosedur dan pedoman pemberian kredit yang sesuai dengan standar Grup HSBC.

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 HSBC.

Parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:

(i) Gross NPL, (ii) % Gross NPL, (iii) Net NPL, (iv) % Net NPL, (v) PPAP, (vi) Pemenuhan PPAP, (vii) CKPN (viii) Total Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (APYD), (ix) Total Kredit, dan (x) 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:

1. BMPK, setiap bulan CRM memantau BMPK untuk memastikan tidak terdapat pelampauan maupun pelanggaran dengan memperhatikan modal bank dan kurs valuta.
2. Pertemuan *Executive Committee* (EXCO) dilakukan setiap bulan dan diketuai oleh CEO 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.
3. 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 secara industri/sektor 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 HSBC 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 HSBC 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.

HSBC membagi penetapan limit kredit sebagai berikut:

1. General Lending Authority (GLA) yang berlaku untuk semua fasilitas kredit sesuai parameter yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut.
2. 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, dsb.); dan (g) hubungan strategi dan profitabilitas secara keseluruhan.

Bank 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 CEO dan manajemen Regional / Grup.

Risiko pasar setiap produk dinilai dan kemudian ditransfer ke *Global Markets* untuk dikelola. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua risiko pasar telah dikonsolidasikan dalam unit operasi yang memiliki keahlian, alat, manajemen dan pengawasan yang diperlukan untuk menangani risiko tersebut secara profesional.

Group Risk, suatu unit independen dalam *Group Management Office*, mengembangkan kebijakan manajemen risiko dan teknik-teknik pengukuran. Alat ukur yang digunakan untuk memantau dan membatasi eksposur risiko pasar adalah analisa sensitifitas, *Value at Risk (VAR)* dan *stress testing*. Alat-alat ukur tersebut memperkirakan potensi kerugian yang dapat terjadi pada posisi risiko karena pergerakan kurs mata uang asing, tingkat suku bunga dan harga pasar.

Portofolio trading

Pengendalian risiko pasar HSBC dalam portofolio trading didasarkan pada kebijakan pembatasan kegiatan individu untuk melakukan transaksi hanya pada instrumen-instrumen yang disetujui oleh *Grup Risk* dan melaksanakan prosedur persetujuan produk baru secara ketat dan teliti.

Portofolio non-trading

Tujuan utama manajemen risiko pasar untuk portofolio non-trading adalah mengoptimalkan pendapatan bunga. Risiko pasar dari portofolio non-trading terjadi dari mismatch antara imbal hasil di masa datang yang dihasilkan dari aktiva dengan biaya pendanaannya, dikarenakan perubahan tingkat suku bunga.

Langkah - langkah dan rencana dalam mengantisipasi risiko pasar

HSBC memandang risiko pasar sebagai suatu komponen yang penting karena seperti disebutkan di atas risiko pasar dapat mempengaruhi pendapatan Bank atau nilai dari portofolio.

Berikut ini adalah hal-hal yang dilakukan dalam mengantisipasi risiko pasar :

- Melakukan pertemuan RMC (*Risk Management Committee*) secara periodik yang juga mengagendakan pembahasan posisi risiko pasar.
- Melakukan transaksi hanya produk-produk yang sudah disetujui oleh *Grup Risk* dimana dilakukan kajian dari berbagai segi termasuk risiko pasar
- Melakukan transaksi atas produk-produk dalam batas tenor produk / instrumen yang sudah disetujui.
- Menetapkan batasan-batasan eksposur risiko pasar dimana unit *Global Markets* harus mematuhi batasan-batasan tersebut dan pemantauan eksposur dilakukan setiap hari.
- Menetapkan *stop loss limit*.
- Melakukan perhitungan VaR setiap hari dengan menggunakan metode *Historical Simulation* yang menggunakan data perubahan harga pasar 500 hari terakhir dengan tingkat kepercayaan 99%.
- Melakukan analisa sensitivitas & *Stress Testing* secara periodik. Perhitungan menggunakan data-data ekstrim yang pernah terjadi (*historical*), atau diasumsikan terjadi di masa depan (*hipotesis*).

A.3.4.3.3. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko dimana Bank tidak memiliki sumber dana yang memadai untuk memenuhi kewajibannya secara tepat waktu atau akan memenuhinya dengan biaya yang sangat tinggi. Risiko ini timbul dari ketidakcocokan (*mismatch*) waktu arus kas. Risiko pendanaan timbul jika likuiditas yang diperlukan untuk mendanai posisi aset yang tidak likuid tidak dapat diperoleh secara tepat waktu.

Tujuan dari kerangka kerja likuiditas bank adalah untuk memastikan bank dapat bertahan dari skenario krisis yang sangat berat. Kerangka kerja likuiditas didesain untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan model bisnis, pasar dan regulasi.

Bank diharuskan memelihara posisi likuiditas yang kuat dan mengelola profil likuiditas aktiva, kewajiban dan komitmen untuk memastikan arus kas yang seimbang dan semua kewajiban dapat dipenuhi secara tepat waktu.

Risiko likuiditas dan pendanaan meliputi:

1. Diukur menggunakan metric internal termasuk *Stressed Operational Cashflow Projection (OCP)*, *coverage ratio* dan rasio kredit terhadap pendanaan inti (*Advances to Core Funding / ACF ratio*)
2. Dimonitor terhadap kerangka kerja likuiditas Grup dan risiko pendanaan dan diawasi oleh ALCO regional, ALCO Grup dan pertemuan *Risk Management Committee (RMC)*
3. Dikelola secara mandiri tanpa bergantung pada entitas Grup (kecuali ada komitmen sebelumnya) atau bank sentral kecuali hal ini mencerminkan praktek pasar dalam bisnis yang biasa dan rutin.
4. Memantau rasio likuiditas neraca dibandingkan dengan ketentuan intern dan badan / lembaga yang berwenang
5. Memelihara sumber pendanaan yang beragam dengan fasilitas pendukung yang memadai
6. Menangani eksposur komitmen likuiditas kontinjensi agar berada dalam batas yang telah ditentukan
7. Mengatur rencana pendanaan hutang
8. Memantau konsentrasi deposito dalam hal komposisi keseluruhan pendanaan dan untuk mencegah ketergantungan yang tidak semestinya terhadap deposito besar tertentu
9. Memelihara rencana kontinjensi untuk likuiditas dan pendanaan, yang meliputi identifikasi secara dini indikator adanya masalah likuiditas dan tindakan yang akan diambil untuk memperbaiki posisi likuiditas dan tindakan yang dapat diambil oleh suatu entitas untuk mempertahankan likuiditas dalam kondisi krisis sambil mengurangi akibat jangka panjang terhadap usahanya.

Untuk memelihara dan memastikan bahwa risiko likuiditas selalu dalam batas minimum yang telah ditetapkan, kami melakukan pemantauan *OCP* dan *ACF ratio* secara harian.

Setiap bulan, kondisi likuiditas bank dan risiko likuiditas selalu dibahas dalam rapat manajemen senior HSBC Indonesia, termasuk juga strategi yang harus diambil untuk menjaga posisi rasio likuiditas Bank agar tetap berada di atas batas minimum yang telah ditetapkan.

A.3.4.3.4. Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah risiko kerugian yang dihadapi Bank yang terjadi karena kesalahan atau kegagalan proses internal, karyawan, sistem dan kejadian-kejadian eksternal termasuk risiko legal yaitu risiko dikenakannya denda oleh regulator. Risiko operasional berlaku untuk setiap aspek semua bisnis dalam grup HSBC dalam cakupan yang luas. Kerugian yang terjadi karena penipuan (*frauds*), kesalahan (*error*), ketidak efisienan, kegagalan sistem dan kejadian-kejadian eksternal semuanya termasuk di dalam definisi risiko operasional.

Manajemen risiko operasional bank meliputi pengidentifikasian, penilaian, monitor, kontrol dan mitigasi risiko, pembenahan terhadap akibat yang ditimbulkan dari kejadian terkait risiko operasional (*risk events*) dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Peninjauan berkala secara independen dilakukan oleh *Grup Audit Intern* dan Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) atas sistem pengendalian tersebut.

Standar Bank meliputi hal-hal berikut:

1. Tanggung jawab manajemen risiko operasional baik pada level manajemen senior pada tiap unit usaha dan pada level *Tim Operational Risk Management (ORM)* Lokal.
2. Pengidentifikasian, penilaian dan pelaporan risiko operasional oleh tiap unit usaha dan manajer fungsional dengan menggunakan sistem *scoring* risiko operasional yang ditetapkan oleh Grup bank dalam mengidentifikasi dampak (*impact*) dan frekuensi kejadian (*frequency*) yang dilakukan secara regular untuk memonitor perubahan-perubahan yang signifikan pada tiap unit usaha.
3. Sistem pelaporan kejadian terkait dengan kerugian risiko operasional secara berkala kepada manajemen senior.
4. Pengurangan risiko (*risk mitigation*)

Tanggung Jawab Manajemen Risiko Operasional

Risiko operasional dan pengawasan internal merupakan tanggung jawab seluruh karyawan dan manajemen bisnis yang didukung oleh kerangka manajemen *Operational Risk Management (ORM)*. Manajer lini secara individu bertanggung jawab mengelola risiko operasional, termasuk identifikasi, penilaian, kontrol dan pelaporan kerugian sesuai kerangka manajemen risiko operasional.

Untuk memastikan kelengkapan dan keakurasian dari penilaian sendiri atas risiko dan pelaporan kerugian, rencana mitigasi risiko yang memadai dan, bilamana diperlukan, efektifitas pengukuran dari indikator risiko utama yang diberikan oleh bisnis, fungsi-fungsi berikut dibentuk untuk membantu manajer lini dalam hal tanggung jawab atas risiko operasional:

- *Business Risk and Control Management (BRCM)* telah dibentuk mulai Januari 2013
- Tim Lokal ORM
- Komite Lokal ORIC
- Satuan Kerja Audit Internal

Tim ORM Lokal

Tim Lokal ORM mengkoordinasi dan melakukan pengawasan implementasi dari kerangka manajemen risiko operasional HSBC Indonesia.

Tanggung jawab khusus Tim ORM Lokal adalah sebagai berikut:

- Berkoordinasi dengan koordinator risiko operasional bisnis dan BRCM dari unit bisnis dan unit fungsi pendukung.
- Memberikan dukungan dan pelatihan kepada koordinator risiko operasional bisnis dan BRCM.
- Mengkoordinasikan penggunaan sistem *database* risiko operasional - ORION
- Menyiapkan laporan risiko operasional untuk komite *Risk Management* dan komite ORIC dan bertindak sebagai penghubung antara komite *Risk Management*, komite ORIC dan lini manajemen.
- Menyiapkan laporan untuk EXCO dan Pengurus Bank sebagaimana diperlukan.
- Melakukan koordinasi dengan kantor regional (ASP), regulator dan industri terkait sehingga program-program terkait risiko operasional tetap terkini.
- Melakukan pendekatan proaktif kepada semua unit bisnis dan unit fungsi pendukung, serta memberikan masukan untuk meningkatkan kualitas penilaian risiko yang dilakukan unit bisnis dan unit fungsi pendukung

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.

Koordinator Risiko Operasional Bisnis

Koordinator risiko operasional bisnis bertanggung jawab terhadap implementasi kerangka manajemen operasional *ORM* di dalam bisnis dan operasi mereka, antara lain meliputi:

- Menjadwalkan pembahasan risiko operasional dengan para manajer bisnis untuk mengkinikan profil risiko operasional.
- Menyiapkan ringkasan hasil-hasil proses penilaian risiko yang dilakukan sendiri dan tindak lanjutnya. Laporan ini harus disetujui oleh manajemen lini dari unit yang bersangkutan dan dilaporkan kepada *Business Head* dan tim *ORM*.
- Mengupdate nilai (*score*) dari penilaian risiko operasional yang dilakukan sendiri, tindak lanjut dan laporan mengenai perubahan yang mempengaruhi risiko operasional bisnis. Hal ini harus dilakukan minimum setahun sekali atau pada saat terjadi perubahan signifikan misalnya seperti akuisisi, produk baru atau perubahan proses.

- Melaporkan kejadian kerugian risiko operasional dan *near miss* dengan bekerja sama dengan tim *ORM* dan bagian *Finance*.
- Bekerjasama dengan tim *ORM* untuk mengkinikan program terkait 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

Identifikasi dan Penilaian Risiko Operasional

Grup HSBC telah mengadopsi proses *Risk and Control Assessment (RCA)* untuk memberikan pandangan kedepan bagi Bisnis dan Fungsi lainnya tentang risiko operasional dan membantu mereka secara proaktif untuk menentukan apakah risiko-risiko operasional utama mereka sudah dikontrol dengan baik.

Pendekatan ini memperhatikan aspek manajemen risiko dan bukan upaya untuk menghindari risiko. Untuk mengelola pertumbuhan, fokus diberikan pada risiko dimana tambahan pekerjaan mungkin dapat memberikan hasil ekonomi terbesar dalam mengurangi kerugian atau paparan (*exposure*).

Seluruh penilaian mandiri atas risiko harus dimasukkan dan dikelola di dalam sistem *ORION* oleh masing-masing unit bisnis.

Identifikasi Risiko

Risiko operasional yang terdapat di HSBC Indonesia perlu diidentifikasi dan dicatat oleh manajemen lini. Pertimbangan harus diberikan terhadap permasalahan yang terjadi dalam empat kategori berikut yaitu manusia, proses, sistem dan eksternal.

Fokus identifikasi risiko adalah pada apa yang dipahami oleh para manajer bisnis dan fungsional mengenai risiko yang mereka alami sehari-hari. Identifikasi risiko mempertimbangkan risiko operasional eksternal yang ada pada industri, unit bisnis atau unit fungsional mereka untuk memastikan Grup tidak mengalami paparan yang sama atau untuk mengevaluasi risiko jika terjadi paparan risiko.

Penilaian Risiko

Bilamana risiko telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menilai dampaknya terhadap unit bisnis. Hal ini dilaksanakan dengan melakukan penilaian paparan risiko *typical* dan *extreme* berdasarkan hasil penilaian tingkat efektifitas lingkungan kontrol secara keseluruhan.

Tiap unit bisnis dan unit fungsional harus melaksanakan proses identifikasi dan penilaian risiko menyeluruh sekurang-kurangnya setiap tahun. Identifikasi dan penilaian risiko tambahan juga harus dilakukan bilamana perubahan eksternal atau internal berdampak secara signifikan pada profil risiko unit bisnis atau unit fungsional.

Pelaporan Risiko Operasional

Sistem pelaporan risiko operasional berupa *Operational Risk Intelligence Online Network* atau yang disingkat dengan "ORION".

ORION adalah bentuk tunggal dari database relasi yang diakses melalui browser berbasis-web. ORION digunakan oleh seluruh entitas Grup untuk mendokumentasikan kerangka risiko operasional yang mencakup profil risiko operasional dan pengumpulan data kerugian operasional. Untuk tujuan proses pengumpulan data ini, data kerugian risiko operasional didefinisikan sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh kesalahan manusia, kegagalan proses, sistem intern atau akibat peristiwa eksternal, tidak termasuk di dalamnya kerugian akibat kredit, pasar, kesalahan strategis dan reputasi.

Para Koordinator Risiko Operasional Bisnis dan BRCM bertanggung jawab atas pencatatan dan pengkinian data profil risiko operasional dan kerugian operasional yang ada dan terjadi pada masing-masing area bisnis/fungsi pendukung mereka. Untuk selanjutnya data ini akan dikelola oleh Koordinator Area Risiko Operasional HSBC Indonesia untuk dilaporkan kepada manajemen senior baik dalam laporan EXCO atau dalam rapat ORIC/RMC.

Komite Lokal ORIC (*Operational Risk & Internal Control Local Committee*)

Tujuan dari Komite ORIC Lokal adalah untuk memastikan HSBC Indonesia menerapkan, memelihara dan memonitor kerangka manajemen Risiko Operasional yang efektif yang sesuai dengan standar Grup dan standar peraturan yang berlaku. Komite ORIC Lokal menyelenggarakan pertemuan secara regular setiap kwartal.

Anggota Komite ORIC Lokal terdiri dari sebagai berikut:

- Chief Risk Officer (CRO)
- Head of Operations
- Chief Financial Officer (CFO)
- SVP & Head of Human Resources
- Direktur Kepatuhan
- Head of Legal
- Head of Operational Risk Management (ORM)
- Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)
- Head of Corporate Banking
- SVP & Head of Global Banking
- SVP & Head of Global Markets
- Head of Security & Fraud (SFR)

Peserta pertemuan:

- Head of HSBC IMO Internal Audit (SKAI)
- *Head of Business* lainnya akan menghadiri pertemuan sesuai dengan kebutuhan.

Tanggung Jawab Komite ORIC Lokal adalah sebagai berikut :

- Membantu CRO dalam mengidentifikasi, menilai dan mengendalikan risiko melekat (*inherent*) dari risiko operasional sesuai dengan pertimbangan risiko (*risk appetite*).
- Melakukan pemantauan dan evaluasi ("*challenge*") terhadap profil risiko operasional masing-masing unit bisnis.
- Memberikan perspektif terhadap masalah yang dihadapi dan mengantisipasi perubahan intern dan ekstern dari bisnis yang dapat mempengaruhi profil risiko operasional.
- Meyakinkan bahwa semua unit usaha dan operasi termasuk semua cabang yang berada di dalam lingkup tanggung jawab *business head* telah dipertimbangkan dalam profil risiko operasional.
- Mempertimbangkan hasil-hasil audit intern dan ekstern, regulasi dan hasil temuan fungsi-fungsi lain (Teknologi Informasi, Hukum, Kepatuhan, Sarbane-Oxley, HR, Security & Fraud) yang terkait

- dengan risiko operasional sudah termasuk di dalam penilaian profil risiko operasional dan memonitor tindak lanjut dari masalah-masalah dengan risiko yang sangat penting.
- Memberikan pelaporan kepada RMC/ EXCO tentang profil manajemen risiko.
 - Menyelesaikan masalah-masalah terkait dengan profil risiko operasional atau eskalasi masalah tersebut kepada komite yang terkait dan memonitor tindak lanjutnya sehingga semua berjalan dengan baik dan tepat waktu.
 - Membuat dan memonitor sub-komite yang bekerja untuk mengkaji profil risiko operasional (jika dianggap perlu).
 - Secara periodik mengkaji kecukupan dan efektifitas karyawan yang menjalankan manajemen risiko operasional dan pengawasan intern.
 - Meyakinkan bahwa implementasi kerangka manajemen *OR/C* dari grup HSBC terkait dengan risiko operasional dan peraturan-peraturan lokal telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Hal ini termasuk melakukan kaji ulang tahunan terhadap dispensasi-dispensasi yang diberikan, untuk menilai apakah dispensasi yang diberikan masih tetap relevan. Jika terjadi pelanggaran besar terhadap standar atau peraturan lokal, memonitor tindakan-tindakan yang dilakukan untuk merektifikasi pelanggaran.

A.3.4.3.5. Risiko Hukum

Tindakan kriminal dan tidak adanya kepastian hukum dapat menyebabkan kerugian keuangan, keluhan nasabah, pemeriksaan oleh otoritas keuangan, pemberitaan yang merugikan reputasi bank, sehingga memiliki dampak yang tinggi bagi risiko hukum dan pada gilirannya, risiko kepatuhan.

Bank memiliki prosedur dan kebijakan yang sangat ketat dalam menjalankan proses harian perbankan yang dapat diandalkan untuk mencegah terjadinya kejahatan berisiko. Misalnya, dalam upaya mencegah terjadinya *Money Laundering*, bank mengadopsi prinsip-prinsip mengenal nasabah (KYC) sebelum menerima seseorang untuk menjadi nasabahnya. Kemudian, jika dalam transaksi-transaksi keseharian bahwa nasabah memberikan kesan mencurigakan, Bank akan mengambil tindakan-tindakan terukur untuk melaporkan potensi kecurigaan tersebut dan jika terbukti, Bank akan menutup rekening nasabah tersebut.

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.

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 Hubungan Masyarakat (*Public Affairs*), serangkaian kegiatan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan media massa dilakukan secara rutin misalnya jumpa pers, media briefing, edukasi dalam bentuk media roundtable dengan nara sumber terkait mengenai produk, layanan serta kondisi market terkini. Semua ini dilakukan dengan tujuan memberikan informasi secara lengkap dan transparan serta sebagai bagian dari peran Bank dalam memberikan edukasi kepada pihak media massa secara khusus dan masyarakat pada umumnya, agar informasi yang disampaikan kelak dapat ikut mengembangkan industri perbankan, mendorong perekonomian, juga memberikan informasi yang akurat dan benar seputar perkembangan produk maupun layanan perbankan kepada para nasabah.

Proses

Seiring dengan tantangan bisnis untuk dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya, Bank melakukan berbagai upaya untuk menggunakan strategi dalam memasarkan layanan ataupun produknya secara kontinu. Produk maupun layanan tersebut memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan *risk-appetite* yang dimiliki para nasabah.

Pentingnya tingkat pemahaman atas produk investasi dari para nasabah yang berbeda-beda merupakan faktor yang sangat penting, oleh karena itu Bank melakukan edukasi produk dan layanan melalui berbagai event yang diselenggarakan oleh Bank. Bankpun 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 menetapkan rencana strategik yang sifatnya jangka menengah/panjang dan rencana bisnis yang sifatnya jangka pendek, melalui mekanisme rapat manajemen Bank dengan petunjuk (*guidance*) dari Kantor Pusat.

Dalam menetapkan rencana strategik maupun rencana bisnis tersebut, Bank juga berpedoman kepada dinamika ekonomi dalam negeri, tingkat persaingan usaha, serta arah dan kebijakan (peraturan) Bank Indonesia/Bapepam LK. Rencana bisnis dan rencana strategik Bank tersebut disusun atas dasar kekuatan permodalan Bank, asumsi-asumsi yang realistis dan arah serta asumsi-asumsi perekonomian Indonesia.

Pencapaian sasaran yang dicanangkan dalam 2011-2014 Medium Term Outlook dikaji setiap kuartal oleh EXCO dengan mempertimbangkan kondisi pasar, persaingan usaha dan faktor lainnya.

Apabila terjadi perubahan arah kebijakan Bank yang tidak lagi sesuai dengan rencana bisnis maupun strategik yang sudah ditetapkan, maka penyimpangan atau deviasi tersebut disampaikan ke Kantor Pusat dan disampaikan juga ke Bank Indonesia (khusus untuk Rencana Bisnis).

A.3.4.3.8. Risiko Kepatuhan

Bank dalam melakukan kegiatan perbankannya selalu berpedoman kepada peraturan yang berlaku.

Bank senantiasa melakukan analisa dan identifikasi kepatuhan terhadap produk-produk yang akan dipasarkan yang dapat memberikan eksposur risiko kepatuhan. Produk-produk tersebut senantiasa diberikan uji kepatuhan untuk memastikan bahwa tidak ada peraturan atau ketentuan yang dilanggar.

Bank juga menerapkan sistem manajemen risiko kepatuhan yang menyangkut kebijakan (*policy*), prosedur, sumber daya manusia dan sistem kontrol. Sistem manajemen risiko kepatuhan tersebut diadopsi oleh Bank secara ketat untuk meminimalisir risiko kepatuhan tersebut.

Eksposur Bank terhadap risiko ini dapat diminimalisir 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)*.

Sistem Pengendalian Intern

Seperti yang telah diutarakan pada bagian di atas, kerangka kebijakan di HSBC diatur oleh kebijakan-kebijakan sebagai berikut yaitu *Global Standards Manual (GSM)* dan *Functional Instructions Manual (FIM)*. GSM memuat prinsip-prinsip dasar dan kebijakan tertinggi dalam HSBC tentang bagaimana Bank melakukan kegiatan usahanya secara umum. Di dalam GSM dijelaskan bahwa Bisnis tidak dapat beroperasi tanpa kontrol dan struktur pengendalian internal yang mapan dan terpelihara merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan semua operasi dalam Grup. Hal Ini merupakan tanggung jawab manajemen di semua tingkatan untuk memastikan bahwa pengendalian internal yang efektif telah dilaksanakan untuk semua operasi usaha di bawah tanggung jawabnya masing-masing.

Sedangkan FIM merupakan kebijakan dan prosedur yang secara rinci dan berhubungan dengan fungsi dan operasi tertentu dan harus diterapkan oleh seluruh HSBC yang melakukan fungsi dan operasi tersebut.

Sistem pengendalian internal HSBC Indonesia untuk setiap jenis risiko adalah sebagaimana yang telah diutarakan pada bagian di atas.

Manajemen harus menjamin bahwa kontrol-kontrol intern yang efektif dilaksanakan dalam semua unit operasional dimana mereka bertanggung jawab atas :

1. Kontrol utama (lini pertahanan pertama/ *First Line*) terdiri dari Manajemen *Global Businesses* dan HTS yang :
 - Akuntabel dan bertanggungjawab untuk kegiatan, proses dan kontrol sehari-hari
 - memastikan bahwa semua risiko utama di dalam kegiatan dan proses telah diidentifikasi, dimitigasi dan dimonitor oleh *control environment* yang tepat sesuai dengan *Group's risk appetite*
 - dimana diperlukan, harus mendirikan tim kontrol sendiri untuk menjalankan akuntabilitas-akuntabilitas ini.
2. Kontrol sekunder (lini pertahanan kedua) terdiri dari *Global Functions*, termasuk *Operational Risk & Internal Control, Compliance, Security & Fraud Risk, Credit Risk, Market Risk, Finance, Human Resources* dan lain - lain. Mereka bertanggungjawab terhadap :
 - Memberikan kepastian, *oversight*, dan mempertanyakan keefektifitasan dari kegiatan risiko dan kontrol yang dilakukan oleh *First Line*
 - Membuat kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko-risiko yang diambil oleh bisnis
 - Monitor performa dari risiko utama, melalui indikator-indikator utama dan program pengawasan/kepastian terhadap *risk appetite* dan tingkat toleransi

Global Functions harus juga menjaga dan memonitor kontrol dimana mereka secara langsung bertanggungjawab.
3. Kontrol Tertier (lini pertahanan ketiga) – Internal Audit memberikan kepastian yang independen terhadap efektivitas disain, implementasi dan menanamkan kerangka kerja risiko manajemen dan pengelolaan risiko dan kontrol oleh *First Line* dan kontrol pengawasan oleh *Second Line*.

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:

1. *General Lending Authority (GLA)* yang berlaku untuk seluruh fasilitas kredit sesuai parameter yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut.
2. *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 juga memastikan bahwa pemisahan tugas dilakukan antara yang merekomendasikan, mengkaji-ulang serta menyetujui pemberian kredit tersebut.

Dalam hal pemberian kredit individu maka proses kredit dilakukan secara seksama pula namun dengan prosedur yang lebih ringkas dan menggunakan *credit scoring system* sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya keabsahannya.

Hal penting dalam proses pemberian kredit adalah melakukan pengidentifikasian, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko kredit secara berkala dan komprehensif, antara lain terhadap Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dimana *Credit Risk Management* (CRM) senantiasa memantau BMPK secara keseluruhan (termasuk pemberian kredit kepada pihak terkait maupun debitur / Grup inti) untuk memastikan agar senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian dan memenuhi ketentuan Bank Indonesia yang berlaku.

Dengan memperhatikan hal –hal tersebut diatas, maka selama tahun 2012 tidak terdapat pelampauan maupun pelanggaran BMPK dan pelaporan BMPK selalu disampaikan kepada Bank Indonesia secara tepat waktu.

Jumlah penyediaan dana kepada pihak terkait dan debitur/Grup inti posisi Desember 2011 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

| No | Penyediaan Dana | Jumlah | |
|----|----------------------|---------|-------------------------|
| | | Debitur | Nominal (Jutaan Rupiah) |
| 1 | Kepada pihak terkait | 9 | 1.154.119 |
| 2 | Kepada debitur inti | 25 | 12.772.951 |
| | | | 13.927.070 |

A.3.6. Rencana Stratejik Bank

Sasaran stratejik kami adalah untuk menjadi Bank internasional terkemuka di Indonesia. Kami akan mencapainya melalui:

- Perbaiki pelayanan nasabah.
- Fokus pada segmen nasabah yang kami dapat berinovasi, berbeda, dan memanfaatkan keunggulan persaingan (*competitive advantage*)
- Investasi pada karyawan, sistem, proses, dan mendorong inisiatif dan kerjasama kelompok.
- Pencapaian produktivitas prima di kelas kami.
- Peran serta di komunitas dan menghidupi nilai-nilai keterbukaan, keterkaitan, dan keandalan.

A.3.6.1. Rencana Jangka Panjang

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan berbagai langkah stratejik pada berbagai bidang yaitu sebagai berikut :

A.3.6.1.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Dengan membangun skala yang lebih besar pada segmen yang telah dipilih dengan menggunakan strategi pendekatan nasabah untuk memaksimalkan keuntungan yang meliputi antara lain:

1. Melakukan inovasi fitur produk kartu kredit, personal loan, asuransi, investasi dan lain-lain untuk meningkatkan pendapatan
2. Meningkatkan efektifitas proses persetujuan pemberian kredit
3. Meningkatkan infrastruktur penjualan
4. Penutupan bisnis personal banking Amanah, sejalan dengan strategi bank untuk Amanah,

A.3.6.1.2. Corporate Banking

Langkah-langkah yang akan dilakukan antara lain:

1. Memanfaatkan jaringan internasional dan keahlian domestik untuk memfasilitasi perusahaan – perusahaan internasional yang ingin berinvestasi di Indonesia
2. 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
3. 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
4. Meningkatkan kerjasama dengan *Consumer Banking / Retail Banking & Wealth Management (RBWM)* terutama dalam hal melakukan produk *cross selling*
5. Meningkatkan strategi, perencanaan dan kemampuan pengembangan bisnis untuk meningkatkan pendapatan

A.3.6.2. Rencana Jangka Menengah dan Pendek

Dalam menjalankan strategi kami, yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan usaha Bank, kami senantiasa menggarisbawahi visi kami untuk menjadikan HSBC menjadi bank terbaik dan juga tempat kerja terbaik. Untuk itu kami harus membangun bisnis yang berkelanjutan yang senantiasa memberikan pelayanan kepada para nasabah, kolega dan masyarakat keseluruhan.

Berikut ini adalah rencana Inisiatif Kunci berdasarkan Lini Usaha Bank :

A.3.6.2.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Personal Banking

- Mengoptimalkan penggunaan jaringan-jaringan kerjasama yang ada untuk melayani nasabah dan meningkatkan jumlah nasabah di segmen atas;
- Menyediakan berbagai produk *Wealth Management* dan *Consumer Asset* yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dan memenuhi strategi bank guna meningkatkan pendapatan;
- Menyediakan layanan Premier Mortgage - untuk para nasabah kredit pembelian rumah dengan balance minimum Rp. 1 milyar. Pembukaan rekening diwajibkan untuk menunjang pembayaran cicilan kredit.
- Menyediakan prasarana untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan menunjang perkembangan bank.

Investment and Wealth Management

Dana Pihak Ketiga dan Produk Investasi tetap akan menjadi bidang yang menjadi prioritas utama kami sebagai sumber pendapatan bank. Fokus utama Bank antara lain adalah:

- Meningkatkan jumlah dana pihak ketiga dengan memanfaatkan kemampuan transaksi elektronik dan *wealth management*, juga melalui program-program pemasaran.
- Menambah produk-produk Reksa Dana baru untuk melengkapi proposisi *Wealth Management*.

Insurance

- Memperbaiki penawaran produk di segmentasi atas dengan cara menambah keuntungan produk dan di saat yang bersamaan meningkatkan jumlah produk asuransi untuk segmentasi menengah.
- Memberikan beberapa pilihan asuransi jiwa dan kebakaran dengan tujuan mengakomodasi kebebasan nasabah dalam memilih produk asuransi yang merupakan persyaratan untuk memperoleh produk KPR bagi nasabah.

Amanah

- Penutupan bisnis personal banking Amanah, sejalan dengan strategi bank untuk Amanah,

Consumer Assets

- Menawarkan produk kartu kredit baru dan mengganti kartu-kartu yang ada ke kartu baru tersebut;
- Memanfaatkan *Sales and Service Point* HSBC untuk tempat penukaran *point reward* HSBC;

- Menjajaki kemungkinan untuk menambah jumlah kerjasama dengan pihak ketiga untuk mengotomasi penawaran cicilan;

Direct Channels

- Meningkatkan penetrasi dan penggunaan layanan *Telephone Banking*;
- Meningkatkan layanan *Interactive Voice Response (IVR)*;
- Menambah fungsi ATM HSBC untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah
- Secara berkesinambungan mengupayakan aktivitas-aktivitas untuk meningkatkan penetrasi *Internet Banking* pada nasabah ritel dan lebih mendayagunakan penggunaan *internet banking*.

Branch Network

- Demi meningkatkan kualitas pelayanan nasabah *wealth management*, kami akan memperkenalkan konsep pelayanan kantor cabang *hub and spoke* dimana kantor kas yang kecil (*spoke*) akan berinduk kepada kantor kas yang besar (*hub*).

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;
- Memberikan solusi yang unik dan terancang untuk memenuhi keinginan nasabah melalui pengembangan produk yang inovatif dan berkelanjutan.

A.3.7. Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank

Dalam rangka meningkatkan transparansi kondisi Bank serta memberikan informasi berkala mengenai kondisi Bank secara menyeluruh baik kondisi keuangan maupun non keuangan Bank dimana termasuk di dalamnya antara lain Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan, Laporan Tahunan Bank dan Laporan *Good Corporate Governance*, serta perkembangan usaha dan kinerja Bank kepada publik dan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan, maka kami senantiasa mempublikasikan laporan tersebut diatas baik melalui media massa, *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id maupun *website* Bank Indonesia 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 Bank Indonesia, juga disampaikan kepada lembaga lain yang berkepentingan terhadap perkembangan usaha Bank, seperti Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), lembaga pemeringkat di Indonesia, asosiasi perbankan di Indonesia, Institut Bankir Indonesia (IBI), 2 (dua) lembaga penelitian di bidang ekonomi dan keuangan, dan 2 (dua) majalah ekonomi dan keuangan. Selain kewajiban penyampaian kedua laporan tersebut diatas kepada pihak-pihak tersebut di atas, kami juga mempublikasikan dan menginformasikan laporan tersebut ke dalam *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id sesuai dengan waktu dan ketentuan yang telah ditentukan oleh Bank Indonesia.

Untuk memudahkan penilaian diantara sesama pelaku pasar perbankan melalui publikasi laporan kepada masyarakat luas, kami telah menyusun Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan posisi

Desember 2012 yang telah diperiksa oleh Akuntan Publik Siddharta & Widjaja (a member firm of KPMG International) dan telah kami sampaikan kepada Bank Indonesia serta kami publikasikan pada salah satu surat kabar harian sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia 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 *Lifestyle Allowance*

Fasilitas lain: tunjangan kendaraan, tunjangan pemeliharaan kendaraan, program kepemilikan kendaraan, tunjangan pemeliharaan rumah, penggantian biaya pengobatan, keanggotaan klub, tunjangan transportasi tambahan dan tunjangan pendidikan anak.

Catatan: tidak semua Pengurus / Pimpinan Bank memperoleh keseluruhan paket tersebut di atas.

Pengungkapan Paket/Kebijakan Remunerasi diatas

1. Tidak ada paket/kebijakan remunerasi dan fasilitas bagi pengurus/ pimpinan Bank yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham
2. Jenis Remunerasi dan Fasilitas bagi Pengurus/ Pimpinan Bank

| Jenis Remunerasi dan Fasilitas lain | | Jumlah Diterima dalam 1 Tahun | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|---------------|
| | | Pengurus / Pimpinan Bank | |
| | | Orang | Jutaan Rupiah |
| 1 | Remunerasi (gaji, bonus, tunjangan rutin, tantiem dan fasilitas lainnya dalam bentuk non-natura) | 10 | 48.705 |
| 2 | Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, transportasi, asuransi kesehatan, dan sebagainya) | 10 | 7.349 |
| TOTAL | | 10 | 56.054 |

3. Jumlah anggota Pengurus / Pimpinan Bank yang menerima paket remunerasi dalam satu tahun yang dikelompokkan dalam kisaran tingkat penghasilan

(satuan orang)

| Jumlah Remunerasi per Orang dalam 1 tahun *) | Jumlah Pengurus / Pimpinan Bank |
|--|---------------------------------|
| diatas Rp. 2 miliar | 10 |
| diatas Rp. 1 miliar s.d. Rp. 2 miliar | - |
| diatas Rp. 500 juta s.d. Rp. 1 miliar | - |
| Rp 500 juta ke bawah | - |

*) yang diterima secara tunai

E. Shares Option

Bank tidak memberikan *shares option* sebagai kompensasi kepada Pengurus / Pimpinan Bank.

F. Rasio Gaji Tertinggi Dan Terendah

- | | |
|--|--------|
| 1. Rasio gaji pegawai yang tertinggi dan terendah | 44 : 1 |
| 2. Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank yang tertinggi dan terendah | 5 : 1 |
| 3. Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank tertinggi dan pegawai tertinggi | 3 : 1 |

G. Frekuensi Rapat Dewan Komisaris

Bank tidak memiliki Dewan Komisaris, oleh karena itu Bank tidak pernah menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris.

H. Jumlah Penyimpangan Intern (*Intern Fraud*)

| Fraud Internal Dalam 1 Tahun | Jumlah kasus yang dilakukan oleh | | | | | |
|---|----------------------------------|------------|---------------|------------|---------------------|------------|
| | Pengurus | | Pegawai Tetap | | Pegawai tidak tetap | |
| | Tahun 2011 | Tahun 2012 | Tahun 2011 | Tahun 2012 | Tahun 2011 | Tahun 2012 |
| Total fraud | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| Telah diselesaikan | | 0 | | 3 | | 1 |
| Dalam proses penyelesaian di intern Bank | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Belum diupayakan penyelesaiannya | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telah ditindak lanjuti melalui proses hukum | | 0 | | 0 | | 0 |

I. Permasalahan Hukum

Sehubungan dengan permasalahan hukum yang ditangani oleh kami khususnya oleh divisi Hukum, dapat kami jelaskan bahwa sepanjang tahun 2012 permasalahan hukum yang kami tangani adalah antara lain sebagai berikut:

1. Gugatan dari dua nasabah korporasi kami, masing-masing (i) sehubungan dengan kewajiban nasabah dalam melakukan pembayaran kepada HSBC dan (ii) sehubungan dengan klaim nasabah bahwa kami telah melakukan pemblokiran terhadap dana nasabah. Salah satu kasus tersebut telah berhasil diselesaikan secara damai diluar pengadilan pada awal 2013, dan satu kasus lainnya masih dalam pemeriksaan di Mahkamah Agung;
2. 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.
3. Gugatan dari salah satu nasabah retail kami sehubungan dengan keterlambatan kami dalam menyerahkan kartu kredit. Kasus ini sedang dalam tahap pemeriksaan di Pengadilan Tinggi;
4. Gugatan dari salah satu nasabah retail kami berkaitan dengan produk investasi pihak ketiga yang ditawarkan dengan iming-iming pendapatan yang besar dan pihak ketiga tersebut mengklaim memiliki kerjasama dengan HSBC. Pada awal 2013, kami dan nasabah tersebut sepakat untuk menyelesaikan secara damai di luar Pengadilan dan mencabut permohonan banding di Pengadilan Tinggi;
5. Gugatan dari karyawan yang sedang dalam tahap skorsing dikarenakan karyawan tersebut sebagaimana diakui oleh yang bersangkutan, telah memberikan data nasabah kartu kredit kepada pihak ketiga. Pada awal 2013, gugatan tersebut telah dicabut.

J. Transaksi Yang Mengandung Benturan Kepentingan

Grup HSBC mengatasi potensi konflik melalui suatu Sistem Manajemen Konflik Global ("Global CMS") yang beroperasi di tiga hub di London, New York dan Hong Kong. Sistem ini berfungsi untuk mengidentifikasi konflik-konflik kepentingan yang mungkin terjadi dalam "Global Banking and Markets". Tiap hub telah diberi tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mencatat rincian-rincian CMS dari "Global Banking and Markets" yang dilaksanakan di negara-negara yang masuk dalam wilayah mereka, melaksanakan analisa pemeriksaan konflik, bila diperlukan berkoordinasi dengan bagian Kepatuhan setempat, menangani konflik dan mendokumentasikannya.

Kegiatan yang dapat mengakibatkan terjadinya benturan kepentingan

Berdasarkan temuan audit Bank Indonesia terkait Good Corporate Governance posisi 31 Agustus 2012, Bank dianggap belum sepenuhnya memenuhi komitmen aspek benturan kepentingan terkait dengan penyelesaian penanganan HSBC Sekuritas, Bank telah melakukan tindak lanjut atas temuan tersebut dan akan memenuhi seluruh persyaratan yang ditentukan oleh Bank Indonesia pada akhir Juni 2013.

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

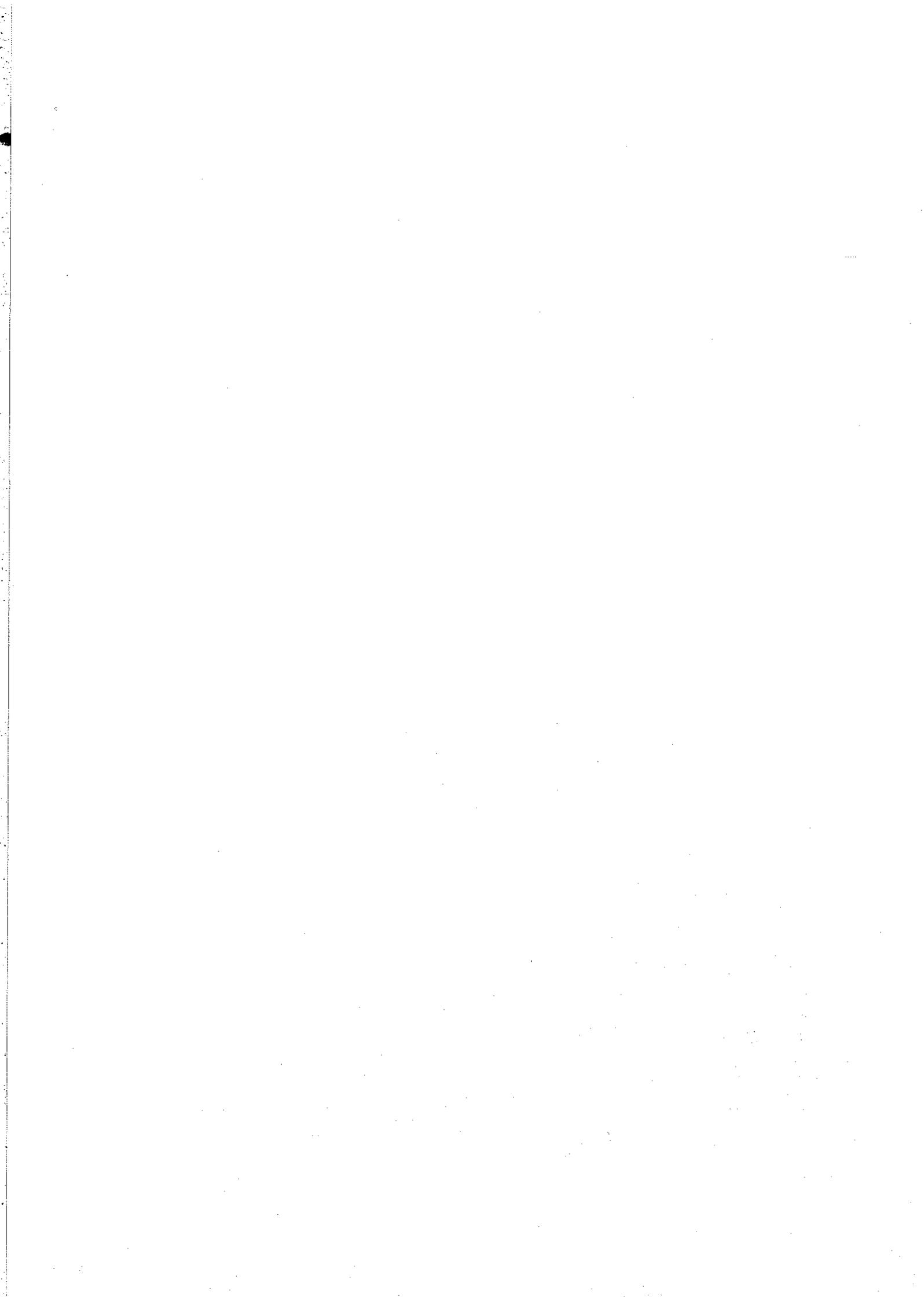
Sebagai bentuk pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) yang diwujudkan dalam bentuk pemberian dana untuk kegiatan sosial, Bank dalam periode tahun 2012 telah memberikan kontribusi nyata dalam berbagai bidang di bawah ini:

Bidang Pendidikan

| Tanggal | Program | Jumlah (Rp) | Jumlah (USD) | Penjelasan |
|--------------------------|---------------------------------|-------------|--------------|---|
| Maret s.d. Juni 2012 | Young Entrepreneur Challenge | 414.000.000 | 44.951 | Program pendidikan yang unik berupa kompetisi penulisan rencana bisnis bagi mahasiswa baik sarjana maupun pasca sarjana. Program pendidikan ini dirancang untuk menginspirasi, membuka kesempatan bagi tumbuhnya semangat kewirausahaan di kalangan mahasiswa. |
| Maret 2012 | <i>Ciwidey Pintar</i> | 57.122.800 | 6.202 | Penyediaan akses pendidikan secara informal bagi anak-anak Ciwidey berupa pelatihan Bahasa Inggris, komputer, baca dan tulis, olah raga dan seni serta dasar-dasar kewirausahaan. |
| April s.d. Desember 2012 | Sahabat Iklim | 245.508.700 | 26.657 | Program ini dibentuk sebagai suatu upaya untuk mengatasi isu perubahan iklim, mendukung upaya konservasi dan sekaligus pemberdayaan masyarakat. |
| Juni 2012 | <i>Water Festival</i> | 364.288.900 | 37.598 | Sebagai bagian dari upaya konservasi air yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga sumber daya air, berbagai kegiatan yang dilakukan antara lain, membersihkan pantai, pameran dan edukasi tentang air. |
| Juni 2012 | <i>Biogas Project - Ciwidey</i> | 72.127.500 | 7.831 | Program ini dilaksanakan sebagai proyek percontohan dan penelitian untuk melihat kemungkinan penerapan biogas sebagai tenaga alternatif untuk memenuhi kebutuhan gas dan listrik di Ciwidey. |
| November 2012 | <i>Walk for Water</i> | 334.031.952 | 36.268 | Aktifitas ini dilaksanakan sebagai bagian dari kampanye untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan sulitnya akses terhadap air bersih. Program ini merupakan upaya untuk mendukung terwujudnya "Gentong Desa" yaitu program pembangunan sarana air bersih, sanitasi dan penunjangnya bagi warga di Tangerang. |

Bidang Komunitas Masyarakat

| Tanggal | Program | Jumlah (Rp) | Jumlah (USD) | Penjelasan |
|---------------|---------------------------------------|-------------|--------------|---|
| Agustus 2012 | <i>HSBC Fast Breaking with Orphan</i> | 50.000.000 | 5.429 | Buka puasa bersama staff HSBC bersama kurang lebih 250 anak Yatim Piatu |
| Februari 2012 | <i>BWA Charity</i> | 25.000.000 | 2.714 | Partisipasi HSBC terhadap upaya penanggulangan berbagai masalah sosial di bidang pendidikan, kesehatan, anak terlantar, anak cacat dan orang tua. |
| Maret 2012 | <i>Carlo Center – HIV testing</i> | 25.000.000 | 2.714 | Donasi HSBC di bidang kesehatan terutama berkaitan dengan upaya pencegahan penyakit HIV. |
| Desember 2012 | <i>Toy Drive</i> | 25.000.000 | 2.714 | Pengumpulan mainan baru/layak pakai dari staff HSBC untuk kemudian disalurkan kepada anak Yatim Piatu dan kurang mampu. |



LAPORAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

HSBC AMANAH SYARIAH

2012

RESTRICTED

Pendahuluan

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Indonesia ("HSBC") merupakan kantor cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, yang berlokasi di Hong Kong dan oleh karenanya tidak memiliki Dewan Direksi.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Kantor Pusat") merupakan bank yang didirikan berdasarkan hukum Hong Kong dan sepenuhnya dimiliki oleh HSBC Holdings Plc. yang berkedudukan di London. Dewan Direksi Kantor Pusat melaksanakan kebijakan dan strategi berdasarkan petunjuk dari Dewan Direksi HSBC Holdings Plc.

HSBC Amanah Syariah ("HSBC Amanah") merupakan unit kerja dari HSBC yang menjalankan kegiatan usahanya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah sebagaimana diatur dalam Pasal 1 angka (3) Peraturan Bank Indonesia No. 11/10/PBI/2009 tentang Unit Usaha Syariah.

Head of HSBC Amanah bertanggung jawab secara langsung kepada Chief Executive Officer HSBC yang bertugas antara lain untuk mengembangkan portofolio produk HSBC Amanah dan menyiapkan strategi untuk pertumbuhan usaha HSBC Amanah serta menjamin proses kegiatan operasional HSBC Amanah memiliki kualitas yang baik dan mematuhi peraturan yang berlaku.

Sebagai unit kerja dari suatu kantor cabang bank asing, HSBC Amanah tidak memiliki Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Berbagai unit kerja Kantor Pusat, yang membawahi negara-negara di Asia Pasifik termasuk Indonesia, memastikan bahwa HSBC Amanah dikelola secara profesional sesuai dengan kebijakan dan wewenang yang diberikan.

A. Kesimpulan Umum dari hasil self assessment atas Pelaksanaan GCG

Selaku Unit Usaha Syariah dari HSBC, maka HSBC Amanah dalam menjalankan operasionalnya berpedoman kepada ketentuan-ketentuan *Good Corporate Governance* yang berlaku di HSBC baik secara lokal maupun internasional.

Bahwa pelaksanaan GCG pada UUS HSBC dengan berlandaskan kepada aspek transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran didukung oleh komitmen yang sungguh-sungguh dari seluruh Pejabat Bank sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan mutu pengelolaan perbankan.

UUS HSBC telah memberikan informasi yang memadai, jelas, akurat, mudah untuk diakses kepada *stakeholders*, serta menerapkan *check and balance system* dalam pengelolaan Bank. Selain itu UUS HSBC juga telah memegang prinsip *prudential banking practices* dan menghindari segala bentuk benturan kepentingan serta menerapkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

Praktek *GCG* dapat dijadikan sarana untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi potensi kerugian yang mungkin dapat terjadi sekaligus jalan keluar yang dapat ditempuh dan hal ini merupakan suatu langkah yang sangat penting dalam membangun kepercayaan masyarakat dan membawa kestabilan investasi jangka panjang.

HSBC Amanah Syariah telah melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Predikat komposit "**Baik**" yang diperoleh Bank merupakan suatu wujud nyata kami untuk memberikan komitmen yang tinggi terhadap GCG dalam tata kelola perusahaan yang telah kami lakukan selama ini serta bentuk komitmen kami untuk mematuhi peraturan perundangan yang berlaku yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kinerja, efisiensi serta pelayanan kami kepada *stakeholders*.

B. Rangkap Jabatan Dewan Pengawas Syariah HSBC Amanah Syariah

Sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang berlaku, HSBC Amanah memiliki Dewan Pengawas Syariah ("DPS") yang tugas utamanya adalah memberikan nasihat, saran dan opini kepada Unit Usaha Syariah dan mengawasi kegiatan Unit Usaha Syariah agar sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Agar memastikan bahwa dalam pelaksanaan kegiatannya Unit Usaha Syariah tetap mentaati prinsip-prinsip syariah maka DPS HSBC Amanah ditunjuk dari para ahli syariah yang telah dikenal luas di Indonesia.

DPS HSBC Amanah terdiri dari:

1. Dr. K.H. M.A. Sahal Mahfudh (Ketua);
2. Prof. Dr. H.M. Din Syamsuddin (Anggota);
3. Ikhwan Abidin Basri, M.Sc (Anggota dan Koordinator)

Sesuai dengan ketentuan Peraturan Bank Indonesia No.11/10/PBI/2009 tentang Unit Usaha Syariah, DPS dapat merangkap jabatan sebagai anggota DPS paling banyak pada 4 (empat) lembaga keuangan syariah lainnya. Sehubungan dengan hal ini, maka dapat disampaikan bahwa para anggota DPS tersebut juga merangkap jabatan sebagai DPS di Lembaga Keuangan Syariah lainnya, yaitu sebagai berikut

1. Dr. K.H. M.A. Sahal Mahfudh, merangkap sebagai DPS di Asuransi Bumiputera,
2. Prof. Dr. H.M. Din Syamsuddin, merangkap sebagai DPS di Bank Bukopin Syariah, Bank Danamon Syariah, Asuransi Mubarakah
3. Ikhwan Abidin Basri, M.Sc, merangkap sebagai DPS di Bank Bukopin Syariah

C. Konsultan, Penasihat dan atau yang dipersamakan dengan itu yang digunakan oleh HSBC Amanah Syariah

Sebagai Unit Usaha Syariah dari HSBC, maka segala kebijakan HSBC Amanah dalam menggunakan jasa konsultan, penasihat dan atau yang dipersamakan dengan itu tentunya akan berpedoman kepada panduan kebijakan yang telah ditetapkan oleh HSBC dan juga Grup HSBC secara global. Pada tahun 2012, HSBC Amanah Syariah menggunakan jasa konsultan, penasihat dan atau yang dipersamakan dengan itu sebagai berikut:

| No | Nama Konsultan/Penasihat | Tujuan |
|----|----------------------------|---|
| 1 | Assegaf, Hamzah & Partners | Konsultasi Perjanjian Pembiayaan Sindikasi Mudharabah |
| 2 | Ernst&Young | Konsultasi Akuntansi Pembiayaan Ijarah |
| 3 | KarimSyah | Konsultasi Pembiayaan Ijarah |

D. Kebijakan Remunerasi dan fasilitas lain bagi Dewan Pengawas Syariah (DPS) HSBC Amanah Syariah

1. Paket kebijakan remunerasi yang diperoleh Dewan Pengawas Syariah

Dalam melaksanakan tugasnya selaku DPS HSBC Amanah Syariah, maka HSBC Amanah Syariah memberikan remunerasi berupa Gaji Pokok sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam kapasitasnya selaku DPS.

2. Pengungkapan paket/kebijakan remunerasi DPS adalah sebagai berikut :

- (i) Tidak ada paket/kebijakan remunerasi dan fasilitas lain bagi DPS yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham, dikarenakan HSBC Amanah merupakan Unit Usaha Syariah dari HSBC yang merupakan kantor cabang bank asing di Indonesia;

(ii) Jumlah remunerasi DPS HSBC Amanah Syariah

Sebagaimana disebut diatas, remunerasi yang diberikan kepada DPS adalah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Adapun remunerasi yang diterima oleh anggota DPS adalah sebagai berikut:

| Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 tahun | Jumlah Anggota Dewan Pengawas Syariah |
|---|---------------------------------------|
| 1. Jumlah gaji | |
| - Diatas Rp. 150 juta | 1 |
| - Dibawah Rp. 150 juta | 2 |
| 2. Tunjangan | - |
| 3. Kompensasi dalam bentuk saham | - |
| 4. Remunerasi lainnya | - |

E. Frekuensi Rapat Dewan Pengawas Syariah

Dalam melaksanakan tugasnya selaku DPS HSBC Amanah Syariah, maka rapat DPS dapat dilakukan dengan beberapa metode yang dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada, terutama lokasi dan waktu. DPS, dalam hal ini diwakili oleh Anggota dan Koordinator DPS (Bpk. Ikhwan Abidin Basri), melakukan pertemuan rutin dwi mingguan dengan HSBC Amanah Syariah. Hasil pertemuan tersebut kemudian dikomunikasikan kepada anggota DPS lainnya yang berhalangan hadir melalui surat ataupun *conference call*.

Selain pertemuan dwi mingguan di atas, DPS dengan tim HSBC Amanah Syariah juga melakukan pertemuan rutin secara langsung setiap 3 (tiga) bulan sekali yang dihadiri oleh seluruh anggota DPS dan tim HSBC Amanah Syariah. Pertemuan ini dijadwalkan pada waktu yang paling memungkinkan mengingat keterbatasan waktu dan tempat para anggota DPS untuk dapat menghadiri pertemuan. Pertemuan langsung dilakukan di ruang rapat HSBC Amanah Syariah atau tempat lain yang ditentukan kemudian. Dikarenakan ada beberapa kendala dari para anggota DPS maka pelaksanaan pertemuan masih perlu ditingkatkan kualitas dan frekuensinya.

F. Internal Fraud

Sampai dengan saat ini, tidak ada internal fraud yang terjadi terkait dengan HSBC Amanah Syariah

G. Permasalahan Hukum

Sampai dengan saat ini, tidak ada permasalahan sengketa hukum yang terjadi antara HSBC Amanah Syariah dan nasabahnya terkait dengan produk-produk HSBC Amanah.

H. Penyaluran Dana Untuk Kegiatan Sosial

Sebagai Unit Usaha Syariah dari HSBC, maka HSBC Amanah Syariah belum memiliki penyaluran dana untuk kegiatan sosial yang terpisah dan masih merujuk kepada kegiatan penyaluran dana HSBC selaku induknya.

I. Pendapatan Non-halal dan Penggunaannya

Sampai dengan akhir Desember 2012, HSBC Amanah Syariah memiliki pendapatan non-halal sebesar Rp 380.689,- dan USD 3,- yang berasal dari denda keterlambatan pembiayaan. Sesuai dengan ketentuan syariah, dana denda keterlambatan ini ditampung dalam suatu rekening penampungan yang kemudian setiap 6 (enam) bulan atau ketika jumlahnya sudah cukup signifikan akan disalurkan untuk kepentingan sosial. Pada bulan Januari 2013, seluruh pendapatan non-halal tersebut telah disalurkan kepada Yayasan Sosial yang memiliki *track record* yang baik untuk memastikan dana tersebut disalurkan untuk kepentingan sosial.

