

# **Integrasi Lingkungan Sosial dan Tata Kelola bagi Bank**

Panduan untuk  
Memulai Implementasi  
2015

# ISI

## Pengantar

<b>1. Pengenalan Panduan</b>	<b>9</b>
1.1 Peruntukan Panduan	9
1.2 Tujuan Panduan	10
1.3 Lingkup Panduan	11
<b>2. Kasus Bisnis Untuk LST Dalam Perbankan</b>	<b>13</b>
2.1 Tentang LST	13
2.2 Mengapa LST relevan bagi bank?	13
2.3 LST di dalam pasar-pasar yang sedang berkembang	15
2.4 Pendorong Integrasi LST	15
<b>3. Mengembangkan strategi LST organisasi Anda</b>	<b>24</b>
3.1 Menetapkan tingkat ambisi LST/ target yang ingin dicapai organisasi	25
3.2 Memahami eksposur risiko dan tingkat pengintegrasian organisasi saat ini	29
3.3 Menetapkan selera risiko/ risk appetite LST organisasi	38
3.4 Menanggapi risiko-risiko LST	41
3.5 Mengembangkan kerangka kebijakan LST dan memfinalkan strategi LST organisasi.	47
<b>4. Mengimplementasikan Strategi LST Organisasi anda</b>	<b>56</b>
4.1 Menciptakan model pengoperasian dan struktur organisasi	56
4.2 Pengendalian-pengendalian lunak	62
4.3 Mengintegrasikan LST ke dalam proses-proses penganggaran dan alokasi modal organisasi	65
4.4 Persetujuan atas klien dan transaksi–pemberian pinjaman	67
4.5 Mengintegrasikan LST di dalam pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) dan layanan penasihat	81
4.6 Pelibatan klien	85
<b>5. Monitoring Dan Pelaporan Atas Pengintegrasian Lst Organisasi</b>	<b>90</b>
5.1 Mengapa mengembangkan IKK?	90
5.2 Kriteria untuk indikator-indikator kinerja	91
5.3 Pengembangan proses internal	93
5.4 Pelaporan keberlanjutan	95

## PENYANGKALAN

WWF telah menyusun *Environmental, Social and Governance Integration Guide/ Panduan Integrasi Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola* ("Panduan") dengan dukungan dan masukan dari Credit Suisse.

Panduan ini dimaksudkan semata-mata untuk memberi panduan umum tentang hal-hal yang dianggap penting. Panduan ini sama sekali tidak dimaksudkan sebagai nasihat profesional. Pembaca tidak boleh bergantung pada informasi dalam Panduan tanpa mendapatkan nasihat profesional yang relevan. Setiap bank harus mempertimbangkan lingkungan hukum dan peraturannya sendiri serta persyaratan-persyaratan yang diperlukan dan khusus berlaku untuk bank tersebut.

Dokumen ini disediakan tanpa representasi, jaminan, atau syarat apa pun. WWF tidak memberikan representasi atau jaminan apa pun tentang keakuratan atau kelengkapan dari informasi apa pun di dokumen ini atau kepatuhannya terhadap undang-undang atau peraturan apa pun yang berlaku, WWF atau penulis-penulisnya tidak akan pernah bertanggung jawab atas segala kerusakan yang terjadi di bawah teori hukum apa pun yang disebabkan karena penggunaan atau ketergantungan terhadap informasi di dokumen ini.

Penggunaan dan rujukan kepada dokumen ini tidak menunjukkan pengesahan terhadap siapa pun atau badan hukum mana pun oleh WWF.

Kontribusi terhadap dokumen ini diberikan oleh Credit Suisse AG, bank yang didirikan di bawah undang-undang negara Swiss, dan/atau afiliasi-afiliasinya (secara kolektif disebut "CS"), dengan itikad baik dan sejauh pengetahuan dan keyakinan mereka. Tetapi CS tidak memberi jaminan apa pun tentang isi dan kelengkapan dokumen ini dan tidak menerima tanggung jawab atas kerugian-kerugian yang mungkin timbul dari penggunaan informasi ini. Pendapat-pendapat yang dinyatakan CS di dokumen ini merupakan pendapat pada saat penulisan dan dapat berubah sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan. Dokumen ini disediakan semata-mata untuk tujuan informasi dan untuk penggunaan eksklusif oleh penerima panduan. Tidak ada bagian di dokumen ini yang merupakan penawaran atau ajakan untuk membeli atau menjual produk atau jasa apa pun, termasuk tetapi tidak terbatas pada surat berharga, instrumen keuangan atau investasi lainnya atau nasihat investasi apa pun, dan tidak membebaskan penerima panduan dari tanggung jawab untuk menggunakan penilaiannya sendiri.

Kecuali ditentukan lain, terminologi "Credit Suisse" adalah nama merek pemasaran global untuk layanan-layanan perbankan investasi, perbankan swasta dan manajemen kekayaan yang ditawarkan oleh anak perusahaan dan perusahaan afiliasi dari Credit Suisse Group AG di seluruh dunia. Kantor pusat Credit Suisse Group AG berada di Zurich.



## Kata pengantar dari Otoritas Jasa Keuangan

Pembangunan berkelanjutan merupakan paradigma baru dalam mengejar pertumbuhan ekonomi. Untuk memastikan stabilitas keuangan dan pembangunan ekonomi, Lembaga Jasa Keuangan (LJK) harus memainkan peranan kuncinya dalam mempromosikan praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan. Lembaga multilateral seperti PBB, OECD, G20 dan para regulator serta beberapa perusahaan besar dan investor berpendapat bahwa unsur lingkungan, sosial dan tata kelola harus diperhitungkan dalam sebuah keputusan investasi dan proses pembuatan keputusan perusahaan bersamaan dengan perhitungan keuangan secara tradisional.

Konsep unsur Lingkungan, Sosial Dan Tata Kelola (LST) / *environmental, social and governance* (ESG) kali pertama diusulkan oleh United Nation Global Compact (UN Global Compact) di dalam inisiatif "Who Cares Wins" untuk memfokuskan investor dan analisis keuangan terhadap pentingnya keterpaduan antara ketiga aspek tersebut. Dipahami bahwa perusahaan yang secara proaktif mengelola isu LST / ESG memiliki kinerja yang lebih baik daripada kompetitor sejenis dalam menghasilkan keuntungan kongkrit maupun kasat mata. Integrasi LST relevan untuk memastikan stabilitas keuangan global jangka panjang dan pembangunan ekonomi dengan cara mendorong praktik bisnis berkelanjutan terhadap nasabah sebagai kliennya. Kegagalan mengupayakan hal tersebut berpotensi memfasilitasi praktik yang berdampak kurang menguntungkan bagi lingkungan dan sosial serta kehilangan peluang untuk menghasilkan layanan produk dan jasa dalam memanfaatkan isu LST.

Seiring dengan paradigma baru tersebut, pemerintah Indonesia sebagai anggota G 20 juga telah berkomitmen untuk menurunkan emisi gas rumah kaca di tahun 2020 di dalam Pittsburgh Summit di tahun 2009. Melalui peraturan Presiden No. 61 Tahun 2011 tentang Rencana Aksi Nasional penurunan Emisi Gas Rumah Kaca (RAN GRK), Indonesia berkomitmen untuk menurunkan emisi sebesar 26% dari skenario bisnis seperti biasa (*business as usual*) atas upaya sendiri dan penurunan sebesar 41% apabila ada dukungan masyarakat internasional, pada tahun 2020. Berdasarkan hasil pemetaan sektor ekonomi, target penurunan emisi gas rumah kaca sebesar 26%. Dari target penurunan sebesar 26% dimaksud, 50% nya akan diperoleh dari kehutanan dan lahan gambut, 3,8% dari energi dan transportasi, pertanian sebesar 18%, industri 1,8% dan limbah sebesar 5,9%. Selanjutnya, pada 5 Desember 2014, Otoritas Jasa Keuangan sebagai otoritas pengaturan dan pengawasan sektor jasa keuangan telah membuat komitmen dalam Roadmap Keuangan Berkelanjutan 2015-2019 agar LJK di Indonesia dapat berperan serta dan aktif mendukung pembangunan berkelanjutan melalui program keuangan berkelanjutan.

Buku Panduan Integrasi Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola yang dikembangkan oleh WWF dan telah mendapatkan masukan dari OJK bertujuan untuk mendukung implementasi *Roadmap* Keuangan Berkelanjutan yang telah diterbitkan oleh OJK pada 5 Desember 2014.

Panduan ini diharapkan dapat membantu LJK untuk menyadari akan dampak faktor LST di dalam bisnis utamanya dengan memperlihatkan bahwa integrasi LST dapat mendorong penciptaan nilai melalui inovasi produk. Selanjutnya panduan ini juga diharapkan dapat sebagai tindakan antisipasi tren baru dengan menerapkan manajemen risiko yang lebih baik dan mengalokasikan modal yang lebih optimal sehingga mampu menjadi katalis perubahan organisasi.

OJK memberikan apresiasi atas inisiatif WWF untuk penerbitan buku panduan integrasi lingkungan, sosial dan tata kelola ini, karena dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia LJK utamanya untuk mendukung sasaran program-program keuangan berkelanjutan di Indonesia dalam rangka meningkatkan porsi pembiayaan pada sektor ramah lingkungan dan / atau kegiatan bisnis yang dilakukan secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko lingkungan sosial serta meningkatkan tata kelola perusahaan yang lebih baik.

Panduan ini dapat dimanfaatkan secara sukarela oleh setiap LJK yang akan melangkah atau sudah memulai implementasi sustainable finance untuk mempersiapkan organisasinya menuju periode efektif implementasi program keuangan berkelanjutan di tahun 2020. Sehingga infrastruktur LJK dan kemampuan staf internal LJK dapat senantiasa terbangun secara sistematis.

Akhir kata, semoga segala upaya kita dalam membangun bangsa ini dengan keuangan berkelanjutan memperoleh petunjuk serta kemudahan dari Allah SWT. Sekian dan terima kasih.

Jakarta, 21 Mei 2015  
Deputi Komisiner Pengawas Perbankan I



**Mulya Effendi Siregar**



## Kata pengantar

Kita telah memasuki era dimana kegiatan manusia memiliki dampak besar pada keanekaragaman hayati, sumber daya alam dan iklim. Laporan dwi-tahunan WWF Living Planet Report 2014 menegaskan lagi bahwa manusia membutuhkan kapasitas regenerasi Bumi sebanyak 1.5 planet bumi. Bila tidak ada perubahan pola konsumsi secara signifikan, maka kebutuhan manusia yang harus dipenuhi di tahun 2030 akan sebanding dengan dua planet bumi.

Bisnis-seperti-biasa tidak lagi dapat diterima untuk mewujudkan kondisi ekonomi global yang lebih berkelanjutan. Sektor keuangan adalah salah satu sektor yang memiliki peranan penting untuk mendorong perubahan di sektor-sektor yang mempengaruhi keberlanjutan ekonomi global. Lembaga jasa keuangan (LJK) baik bank maupun non-bank dapat berperan aktif, salah satunya dengan mengintegrasikan aspek Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola (LST) ke dalam hitungan bisnis dan proses pembuatan keputusan pembiayaan.

Era saat ini juga menimbulkan risiko dan peluang bagi bank-bank maupun LJK lainnya. Ada risiko-risiko kredit yang dapat disebabkan oleh pola-pola cuaca buruk yang berdampak pada infrastruktur atau produksi pertanian. LJK dapat mempengaruhi aliran modal ke kegiatan-kegiatan yang lebih ataupun diproduksi secara berkelanjutan. Mereka juga dapat memanfaatkan peluang dalam inovasi produk-produk baru yang mengakomodir ketiga aspek tersebut, seperti menciptakan kebutuhan-kebutuhan pembiayaan pada energi terbarukan dan efisiensi energi, infrastruktur transportasi berkelanjutan sebagai sarana pendukung.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) telah meluncurkan Peta Jalan Program Keuangan Berkelanjutan (Sustainable Finance Roadmap) pada 5 Desember 2014. Bank-bank / LJK di Indonesia diharapkan mulai mengawali perjalanan LST mereka secara sukarela pada periode awal road map 2014-2019.

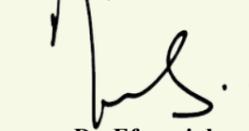
Untuk mendukung langkah awal bank-bank dan LJK dalam menerapkan integrasi LST itulah, WWF Indonesia berusaha menuliskan buku Panduan ini. Harapan kami kehadiran Panduan ini memberikan kemudahan bagi LJK memahami langkah pertama yang harus diambil dalam memulai proses integrasi LST.

WWF memberikan apresiasi kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atas dukungan dan masukannya dalam proses penyusunan Panduan Integrasi LST khususnya untuk bagian dengan konteks Indonesia.

Semoga kontribusi WWF Indonesia ini dapat mendorong proses integrasi LST berjalan secara bertahap hingga akhirnya praktik LJK di Indonesia dapat mencapai standar kinerja terbaik untuk aspek LST.

Inilah saatnya regulator, lembaga jasa keuangan, dan lembaga masyarakat sipil turut berupaya bersama dalam proses implementasi integrasi LST.

Jakarta, 15 Mei 2015



**Dr. Efransjah**  
CEO WWF-Indonesia



© THOMAS HAUJERSVEIN/WWF-NORWAY | © GLOBAL WARMING IMAGES/WWF-CANON

# 1. PENGENALAN PANDUAN

Panduan ini bertujuan untuk memberi pedoman praktis yang akan membantu Anda mengintegrasikan Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola (LST) ke dalam praktik-praktik perbankan Anda. Fokus utama panduan ini tertuju pada aspek-aspek lingkungan dan sosial LST.

Panduan ini disusun WWF, dengan dukungan dari Credit Suisse dan KPMG sebagai penasihat ahli, dan menawarkan pendekatan terstruktur untuk membangun strategi dan kerangka implementasi LST. Selain ditujukan untuk bank-bank yang baru mengawali implementasi LST, panduan ini juga dapat membantu bank-bank yang telah memulai implementasi LST agar dapat menyempurnakan kerangka kerja mereka.

WWF telah mewawancarai empat bank untuk mendapatkan wawasan yang baik tentang praktik-praktik integrasi LST yang saat ini diterapkan oleh industri perbankan. Terkait dengan ANZ, informasi diambil dari materi-materi yang terbuka bagi publik dan ada wawancara tambahan untuk memperjelas pemahaman materi ini. Terkait dengan Credit Suisse, FMO dan Rabobank, informasi diambil dari materi-materi yang terbuka bagi publik dan materi yang dibagikan selama proses wawancara. WWF juga menerima beberapa materi dari Standard Chartered Bank, tetapi tidak mewawancarai mereka. WWF sangat berterima kasih kepada bank-bank tersebut atas masukan mereka.

Perlu dicatat, contoh-contoh praktis di dokumen ini bukan pengesahan terhadap kinerja institusi mana pun dalam hal perkara LST.

Panduan ini akan membantu Anda untuk:

- Menyadari bahwa pengintegrasian LST dapat menjadi pendorong nilai (*value driver*) untuk bisnis baru dan memperkuat hubungan dengan klien;
- Mendefinisikan ambisi dan strategi LST Anda;
- Menilai posisi risiko (*risk position*) LST Anda saat ini dan menentukan selera risiko (*risk appetite*) LST Anda;
- Mengembangkan kerangka kebijakan LST;
- Mengembangkan model operasional untuk mengimplementasikan strategi LST Anda;
- Menciptakan sistem untuk memonitor dan melaporkan kinerja Anda.

## 1.1 UNTUK SIAPA PANDUAN INI?

Panduan ini ditujukan untuk wakil-wakil bank dan lembaga jasa keuangan lainnya yang baru mengawali implementasi LST, serta yang berencana menciptakan dan mengimplementasikan strategi LST. Tetapi, panduan ini juga relevan bagi wakil-wakil bank yang sedang dalam proses menerapkan strategi LST mereka.

Panduan ini akan menarik bagi:

- Manajer senior dan eksekutif yang terlibat dalam manajemen risiko, pengembangan strategi dan keberlanjutan
- Anggota komite dan kelompok kerja yang menangani risiko, keberlanjutan atau etika.

Panduan ini mungkin juga menarik bagi:

- Pemangku kepentingan pembuat peraturan yang berminat memastikan bahwa perubahan dan permintaan akan peraturan LST dapat dicapai dan sesuai dengan praktik internasional terbaik;
- Siapa pun yang berminat memahami isu dan proses LST dalam industri perbankan, contohnya, para klien korporasi dari bank, pemegang saham dan analis investasi yang meliputi sektor ini.

---

## 1.2 TUJUAN PANDUAN

Panduan ini bertujuan untuk:

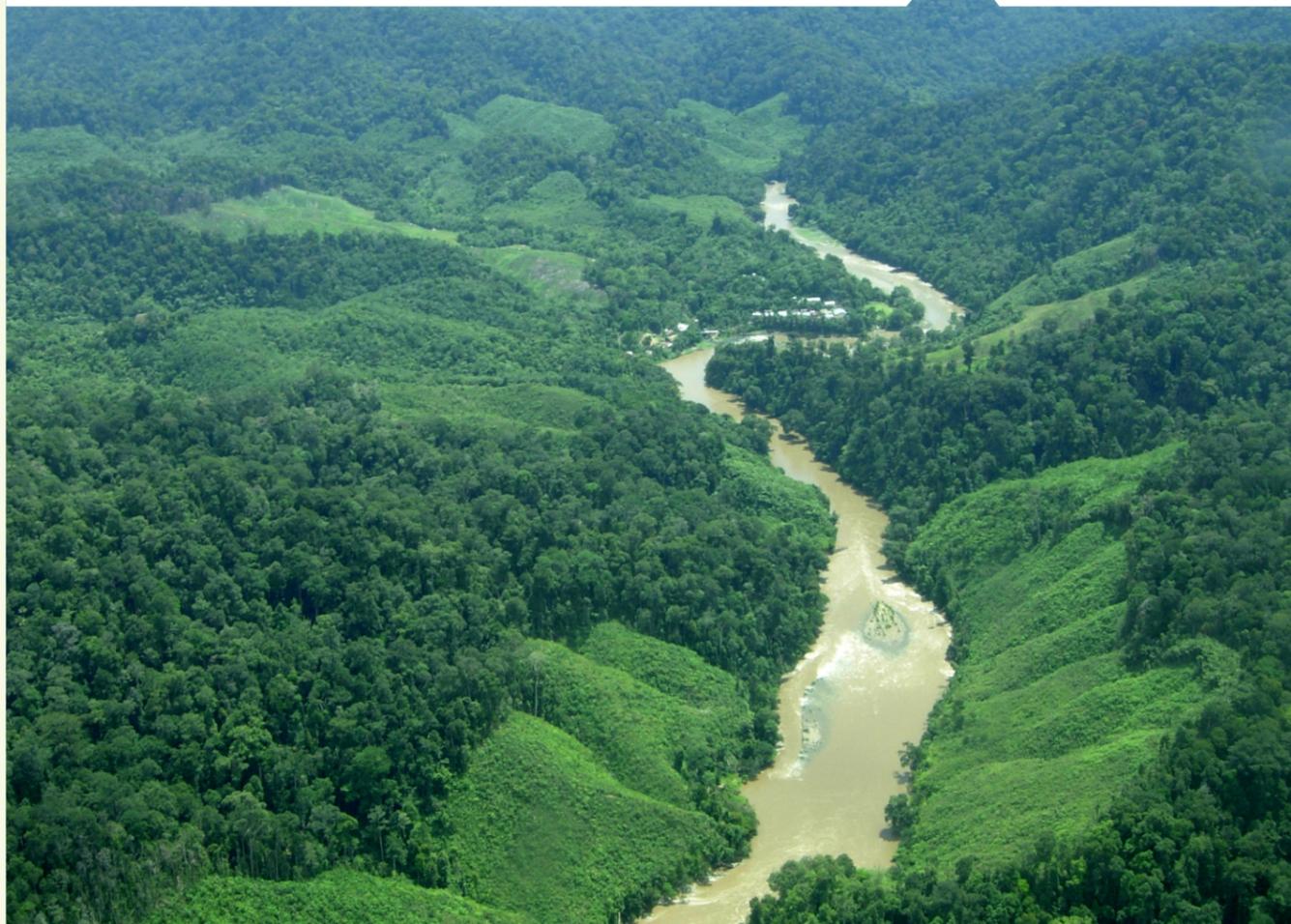
- Memberikan Anda pandangan-pandangan fundamental tentang LST;
- Meningkatkan kesadaran tentang dampak dari faktor-faktor LST terhadap bisnis inti Anda;
- Memperlihatkan bahwa pengintegrasian LST dapat:
  - Mendorong peluang penciptaan nilai melalui inovasi produk dan antisipasi yang lebih baik terhadap tren-tren mendatang;
  - Memfasilitasi manajemen risiko yang lebih baik dan pengalokasian modal yang lebih optimal berdasarkan kesadaran tentang isu-isu LST seperti hambatan-hambatan dari modal alam dan sosial;
  - Menjadi katalis perubahan organisasi;
- Memungkinkan Anda mulai menilai risiko dan peluang Anda saat ini seputar isu-isu LST pada bisnis-bisnis inti, dengan berfokus pada pemberian pinjaman, pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) dan layanan penasihat;
- Membantu Anda mendefinisikan target integrasi LST secara strategis untuk jangka panjang dan mengelola isu-isu reputasi yang semakin meningkat terkait praktik-praktik LST yang buruk;
- Memberikan panduan tentang tahapan yang perlu diambil untuk pencapaian target LST melalui pengembangan strategi, kerangka kerja, serta implementasi di seluruh lini bisnis inti;
- Mengekspos praktik-praktik yang baik yang sudah dilakukan bank-bank internasional terkemuka, menunjukkan tingkat integrasi LST yang selama ini dilaksanakan oleh bank-bank tersebut secara global. Akan tetapi, perlu dicatat bahwa penyebutan tentang praktik-praktik oleh bank-bank tersebut bukan merupakan pengesahan atas kinerjanya terkait perkara LST. Disamping itu, dinamisnya perkembangan tentang pemahaman isu-isu LST, maka dalam perjalanan selalu ada ruang untuk memperbaiki standar-standar yang sudah ada.

---

## 1.3 LINGKUP PANDUAN

Fokus panduan ini adalah untuk memberikan kerangka implementasi yang praktis, tata kelola yang terstruktur yang dilengkapi dengan informasi pendukung untuk membantu organisasi dalam mengelola dampak-dampak tidak langsung LST. Dampak-dampak tidak langsung LST terjadi ketika produk dan layanan yang organisasi berikan, seperti pemberian kredit, PME (Pasar Modal Ekuitas), PMU (Pasar Modal Utang) dan layanan nasihat, memfasilitasi operasi bisnis klien organisasi, yang mempunyai dampak terhadap LST. Panduan lebih menitikberatkan pada aspek-aspek lingkungan dan sosial LST untuk perbankan dan lembaga jasa keuangan lainnya ketimbang aspek tata kelola korporasi, karena literatur mengenai tata kelola sudah cukup banyak diulas pada literatur-literatur yang tersedia untuk publik.

Kegiatan-kegiatan manajemen aset dan investasi tidak termasuk dalam lingkup Panduan ini. Tetapi, panduan ini berisikan alat-alat (*tool*) dan prosedur-prosedur penyaringan (*screening*) untuk melakukan tinjauan dan *due diligence* (uji tuntas) terhadap klien, yang dapat organisasi Anda modifikasi dan terapkan.



© RONALD PETOCZ / WWF-CANON | © MARK EDWARDS / WWF-CANON

## 2. KASUS BISNIS UNTUK LST DALAM PERBANKAN

### 2.1 TENTANG LST

Kata Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola (LST) adalah terminologi dan konsep yang pertama kali diusulkan oleh inisiatif “Who Cares Wins” (siapa yang peduli, yang menang) dari UN Global Compact (Perjanjian Global Perserikatan Bangsa-Bangsa) pada Juni 2004 yang bertujuan untuk memfokuskan para mayoritas investor dan analis keuangan terhadap prinsip pelaporan keuangan terkait isu LST dan interaksi antara isu-isu lingkungan, sosial dan tata kelola. Berikut ini alasan para investor dan analis yang memperhatikan kinerja LST pada analisis fundamental mereka di dalam praktik terhadap perusahaan-perusahaan. Mereka berpandangan bahwa perusahaan-perusahaan yang secara proaktif mengelola isu-isu LST menempati posisi lebih baik dibandingkan saingannya/ industri sejenisnya. Perusahaan-perusahaan tersebut lebih unggul dalam mengupayakan hasil yang kongkrit maupun tidak berwujud dalam jangka panjang.

(Sumber: [www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/](http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/))

Isu-isu LST dapat mencakup:

- Lingkungan: Emisi gas rumah kaca (GRK), hilangnya keanekaragaman hayati, polusi dan kontaminasi, eksposur dari peraturan tentang pembatasan emisi karbon dan energi terbarukan;
- Sosial: Praktik-praktik perburuhan, pemindahan komunitas, hak-hak asasi manusia, kesehatan dan keselamatan, inklusi keuangan;
- Tata Kelola: Korupsi dan suap, reputasi, efektivitas manajemen, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

### 2.2 MENGAPA LST RELEVAN BAGI BANK?

Untuk memastikan stabilitas keuangan jangka panjang dan perkembangan ekonomi global, sektor perbankan perlu mengubah sikap dan tindakannya secara signifikan untuk mendorong praktik-praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan terkemuka, UN (Perserikatan Bangsa Bangsa), OECD/ Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisasi untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi), G20/Group of Twenty (Kelompok Duapuluh) dan para regulator serta investor tertentu sama-sama sepakat bahwa isu-isu lingkungan dan sosial perlu diperhitungkan dalam keputusan-keputusan investasi serta proses-proses pengambilan keputusan korporasi, di samping metrik-metrik keuangan tradisional.

Sektor-sektor swasta dan publik perlu lebih sigap dalam memahami dan mengambil langkah berarti terkait tantangan-tantangan LST global atau “kekuatan era mega keberlanjutan,” seperti perubahan iklim, pertumbuhan penduduk dan kelangkaan sumber daya. Tantangan LST memiliki implikasi mendalam bagi bisnis, ekonomi dan masyarakat luas, disertai risiko maupun peluang yang harus ditangani jika pertumbuhan ekonomi dan sosial serta stabilitas jangka panjang akan dipertahankan.

**SEMUA BANK/ LEMBAGA JASA KEUANGAN PERLU MEMAHAMI BAHWA INSIDEN-INSIDEN TERKAIT DAMPAK LST YANG NEGATIF DISEBABKAN KARENA KEPUTUSAN PEMBERIAN KREDIT/ PEMBIAYAAN, RELASI DENGAN KLIEN/ PERUSAHAAN DAN LAYANAN NASIHAT UNTUK MEREKA DAPAT MEMENGARUHI KINERJANYA**

Tantangan LST memiliki relevansi khusus bagi bank/ lembaga jasa keuangan (LJK) sehubungan dengan peran sebagai intermediasor (perantara) keuangan dan agen-agen penggalang modal. Bank merupakan katalis signifikan pembangunan ekonomi. Peran ini perlu mendorong praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan. Jika gagal melakukan ini, bank/ LJK akan memfasilitasi praktik-praktik yang mempunyai dampak negatif pada lingkungan dan sosial yang signifikan dan kehilangan kesempatan menciptakan produk serta layanan baru yang memanfaatkan isu-isu LST. Bank dapat melakukan hal ini melalui pengintegrasian LST yang tepat waktu dan strategis dalam praktik dan proses bisnis.

Dalam Buku Tahunan 2013 tentang Keberlanjutan yang ditulis oleh RobecoSAM berikut ini: “Saat bank-bank berupaya untuk mengembalikan kredibilitas mereka dan memberi kontribusi terhadap sistem keuangan yang stabil, kepemimpinan dan akuntabilitas merupakan faktor kunci dalam membangun keunggulan dan daya saing. Mengadopsi praktik-praktik terbaik standar internasional dalam tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan standar-standar kepatuhan merupakan keharusan. Tekanan regulasi, politik dan para pemangku kepentingan, pergeseran demografi serta perubahan iklim akan terus mempunyai pengaruh dalam keseharian bisnis. Saat ini bank-bank terkemuka tengah mengintegrasikan faktor-faktor lingkungan dan sosial ke dalam strategi jangka panjang serta penilaian kinerja mereka.”

(Sumber: <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/sustainability-yearbook-2013.pdf>)



**Gambar 1: 10 Tantangan-tantangan LST yang berdampak pada model-model organisasi bisnis**

Sumber: KPMP International 2011. *Expect the Unexpected: Business Value in a Changing World* Lihat secara online di: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/sustainable-insight/pages/sustainable-insight-expect-the-unexpected.aspx> (terakhir diakses 14.05.14)

Semua bank perlu memahami bahwa insiden-insiden terkait dampak LST yang negatif disebabkan oleh keputusan pemberian kredit/ pembiayaan, relasi yang baik dengan klien dan layanan nasihat mereka dapat memengaruhi kinerja kliennya tersebut. Insiden LST yang berdampak negatif ini dapat menyebabkan rusaknya reputasi dan merek. Di samping itu, insiden-insiden tersebut berpotensi memberi dampak keuangan langsung, seperti:

- Peningkatan non-performing loan (pinjaman tidak lancar) disebabkan oleh isu-isu kredit/ wanprestasi dan ketidakmampuan klien mematuhi kesepakatan-kesepakatan pinjaman;
- Peningkatan risiko litigasi disebabkan kurangnya pengungkapan yang tepat tentang risiko LST untuk kegiatan-kegiatan penerbitan modal dan utang;
- Biaya modal yang lebih tinggi bagi bank, disebabkan oleh:
  - Pemilik modal dan utang mensyaratkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi karena persepsi tentang kemampuan manajemen risiko dan kualitas buku pinjaman yang buruk;
  - Bank-bank dengan operasi ritel kehilangan sumber modal jangka panjang yang rendah biaya jika para penabung menarik dana karena kekhawatiran tentang dampak LST bank.

Faktor-faktor ini dapat dimitigasi dengan memperkenalkan “pola pikir” LST dan mengembangkan strategi LST ke bank Anda

### 2.3 LST DALAM PASAR-PASAR YANG SEDANG BERKEMBANG

Banyak bank yang beroperasi dan semakin banyak bank yang memfokuskan operasinya pada pasar-pasar yang sedang tumbuh dan berkembang sebagai penggerak pembangunan dan pertumbuhan. Pasar-pasar yang sedang berkembang ini merupakan 'rumah' bagi negara yang memiliki ekonomi dan penduduk dengan pertumbuhan tercepat di dunia dan memiliki sumber daya alam yang banyak dan penting. Karena itu, klien mereka yang beroperasi di pasar yang sedang berkembang tersebut merepresentasikan risiko dan peluang yang signifikan bagi bank. Isu-isu dan risiko LST mungkin lebih banyak ditemui di pasar-pasar ini karena alasan berikut: peraturan-peraturan yang kurang matang, komprehensif dan kuat; penegakan hukum yang lebih lemah; tingkat pengawasan eksternal yang lebih rendah (misalnya dari masyarakat madani/NGO (Lembaga Swadaya Masyarakat)); dan tingkat kesadaran serta kapasitas yang lebih rendah tentang isu-isu LST di bank dan dari klien-klien mereka.

Tetapi, saat ini peluang-peluang bisnis terkait LST (seperti pinjaman untuk efisiensi energi atau proyek-proyek perlindungan lingkungan dan pembiayaan mikro) lebih luas. Hal ini disebabkan kebutuhan yang cukup banyak untuk kegiatan investasi yang memiliki eksposur risiko LST yang besar di pasar-pasar yang sedang berkembang terkait pertumbuhan penduduk, kelangkaan air dan urbanisasi.

### 2.4 PENDORONG INTEGRASI LST

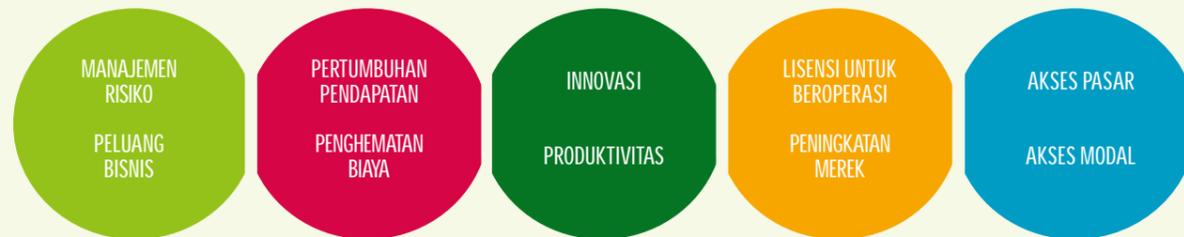
Terdapat dua lapis kasus bisnis utama dalam pengintegrasian LST: yang pertama dapat menolong organisasi Anda untuk mengelola risiko dan yang kedua untuk memanfaatkan peluang. Memahami dua lapis yang merupakan faktor utama yang mendorong integrasi LST ini dapat membantu organisasi Anda untuk membangun contoh kasus bisnis mengembangkan dan mengimplementasikan strategi LST.

Pada bagian akhir dari bagian ini, Anda dapat menemukan *link-link* (tautan-tautan) ke contoh-contoh bagaimana institusi-institusi keuangan mengembangkan kasus-kasus bisnis mereka dalam publikasi dari organisasi-organisasi termasuk *United Nations Environment Programme Finance Initiative/UNEP FI* (Inisiatif Keuangan Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa), *the International Finance Corporation (IFC)*, *Principles for Responsible Investment/PRI* (Prinsip-Prinsip Investasi Bertanggung Jawab), *CDC* (institusi keuangan pembangunan Inggris) dan *Chartered Financial Analyst (CFA) Institute*.

Sebagai contoh, pendekatan CDC menghubungkan risiko dan peluang dengan dampak keuangan, inovasi, reputasi serta akses kepada modal dan pasar.

**Gambar 2: Pendorong-pendorong nilai LST pada CDC**

Sumber: CDC. 2010. *Toolkit on ESG for Fund Managers: Adding Value through Effective Environmental, Social and Governance (ESG) Management*. Lihat secara online di: <http://isresponsible.ca/wp-content/uploads/cdctoolkitforfundmanagers20101.pdf> (terakhir diakses 14.05.14)



**EMPAT  
PENDORONG  
KUNCI**

Empat pendorong kunci untuk pengintegrasian LST diperinci di bawah ini. Daftar ini bukan daftar lengkap atau menyeluruh, dan setiap kasus bisnis bank berangkat dari kombinasi faktor pendorong yang berbeda-beda. Kami menyarankan organisasi Anda untuk mengakses semua publikasi yang dirujuk di dalam panduan ini agar lebih memahami sepenuhnya bagaimana membangun suatu contoh kasus bisnis yang paling relevan dan cocok untuk bank Anda.

**1. Menkuatnya regulasi**

Pengaturan terkait LST dan kepatuhan bersifat dinamis dan terus berkembang. Pembentukan peraturan tentang lingkungan dan sosial dapat ditujukan kepada perusahaan secara luas dan umum, dan atau secara khusus terhadap sektor perbankan dan keuangan. Misalnya isu-isu yang diatur berasal dari kesepakatan-kesepakatan dan standar-standar internasional, kebijakan pemerintah, tindakan peraturan serta lembaga-lembaga pembuat standar.

Konsekuensi dari ketidakpatuhan bagi organisasi Anda dan klien Anda dapat mencakup:

- Denda dan atau risiko hukum;
- Sanksi-sanksi non-keuangan dan kerusakan reputasi, seperti kehilangan akses ke pasar-pasar atau kehilangan lisensi beroperasi, baik yang sesungguhnya maupun yang dipersepsikan.

Contoh-contoh dari perkembangan peraturan untuk institusi-institusi keuangan termasuk:

**CINA**

Komisi Pengaturan Perbankan Cina telah:

- Meminta bank-bank menilai risiko lingkungan dalam permohonan-permohonan pinjaman dan mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan lingkungan ke pilihan-pilihan investasi bank (2007);
- Meluncurkan Pedoman Kredit Ramah Lingkungan, yang menentukan bagaimana bank harus mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam praktik-praktik pemberian pinjaman mereka, baik dalam pembiayaan domestik maupun luar negeri (2012);
- Menerbitkan Sistem Statistik Pedoman Kredit Ramah Lingkungan di 2013, yang mengharuskan institusi-institusi perbankan di Tiongkok melaporkan saldo-saldo pinjaman di dalam 12 sektor-sektor ramah lingkungan, termasuk kehutanan berkelanjutan, pertanian berkelanjutan, dan pemberian pinjaman luar negeri berdasarkan pada standar-standar keberlanjutan internasional.

**PARA PEMANGKU  
KEPENTINGAN  
MENUNTUT  
ORGANISASI ANDA  
MEMAHAMI DAN  
MENGELOLA  
FAKTOR-FAKTOR  
YANG LEBIH  
BERSIFAT TIDAK  
BERWUJUD TERKAIT  
OPERASI ANDA  
DENGAN CARA  
MENANGANI  
FAKTOR-FAKTOR LST**

**BRASIL**

FEBRABAN, Federasi Perbankan Brasil, menandatangani Protokol Ramah Lingkungan di 2009 dengan Kementerian Lingkungan Brasil. Melalui Protokol tersebut, bank-bank membuat komitmen sukarela untuk:

- Memberikan fasilitas kredit dan program keuangan yang mendorong kualitas hidup, penggunaan berkelanjutan dari sumber daya alam dan perlindungan lingkungan;
- Mempertimbangkan dampak dan biaya lingkungan dalam mengelola aset mereka dan menganalisis risiko nasabah serta proyek investasi, berdasarkan Kebijakan Nasional tentang Lingkungan;
- Mendorong konsumsi secara sadar atas sumber daya alam dan material-material yang diambil dari sumber daya– sumber daya tersebut;
- Menginformasikan, mengingatkan serta terus menerus melibatkan rekan-rekan yang berminat dalam kebijakan dan praktik keberlanjutan;
- Mendorong kerja sama dan pengintegrasian upaya-upaya di antara para penandatangan Protokol tersebut.

Bank-bank, pemerintah dan NGO bersama-sama mengembangkan satu set indikator untuk memonitor kepatuhan kepada Protokol dan bank-bank sekarang melaporkan tentang indikator-indikator tersebut.

Pada Mei 2014, Bank Sentral Brasil menerbitkan Resolusi No. 4327, yang mensyaratkan semua institusi keuangan yang memiliki otorisasi untuk beroperasi dari Bank Sentral untuk menyusun dan melaksanakan suatu *Socio-Environmental Liability Policy/SELP* (Kebijakan Kewajiban Sosio-Lingkungan) pada 2015. Tujuan utama dari *SELP* adalah menghindari kerugian-kerugian yang diakibatkan oleh kerusakan lingkungan hasil kegiatan-kegiatan institusi keuangan serta klien-klien mereka.

*SELP* akan mencakup sistem, rutinitas dan prosedur oleh institusi-institusi keuangan untuk mengklasifikasi, mengevaluasi, memonitor, memitigasi dan mengendalikan risiko sosio-lingkungan dari kegiatan serta operasi mereka. Di bawah kebijakan ini, institusi-institusi keuangan akan juga melaksanakan evaluasi awal terhadap dampak-dampak sosio-lingkungan potensial dari jenis-jenis produk dan layanan, termasuk risiko reputasi.

**INDONESIA**

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bersama dengan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) baru saja meluncurkan Sustainable Finance Roadmap pada 5 Desember 2014. Roadmap ini terbagi menjadi dua periode, yakni:

1. Jangka Menengah (2015-2019), kegiatan penguatan keuangan berkelanjutan difokuskan pada kerangka dasar pengaturan dan sistem pelaporan, peningkatan pemahaman, pengetahuan serta kompetensi sumberdaya manusia pelaku industri jasa keuangan, pemberian insentif serta koordinasi dengan instansi terkait.
2. Jangka panjang (2020-2024), kegiatan difokuskan pada integrasi manajemen risiko, tata kelola perusahaan, penilaian tingkat kesehatan bank dan pembangunan sistem informasi terpadu keuangan berkelanjutan.

Rencana kerja strategis keuangan berkelanjutan meliputi (3) tiga area yang mencakup:

1. Peningkatan supply pendanaan ramah lingkungan.
2. Peningkatan demand bagi produk keuangan ramah lingkungan.
3. Peningkatan pengawasan dan koordinasi implementasi keuangan berkelanjutan.

## 2. Manajemen reputasi dan persetujuan beroperasi dari pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya

Beragam kepentingan dan ekspektasi pemangku kepentingan serta kesadaran mereka yang meningkat tentang isu-isu LST menuntut bahwa izin/ persetujuan untuk beroperasi tidak hanya berarti memenuhi ekspektasi administrasi perizinan, dan kepatuhan sesuai peraturan saja.

Para pemangku kepentingan menuntut Anda memahami dan mengelola faktor-faktor yang lebih bersifat tidak berwujud (*intangible*) terkait operasi organisasi Anda dalam hal menangani faktor-faktor LST. Reputasi dapat memengaruhi nilai yang dipersepsikan atau sesungguhnya dari bank Anda dan sekaligus dapat memperbaiki atau bahkan menghancurkan citra merek. Pengelolaan yang jelek atas isu-isu LST dapat mengganggu keuntungan jangka panjang, stabilitas keuangan dan persetujuan-persetujuan untuk beroperasi yang bersifat “*hard* (keras)” maupun “*soft* (lunak)” (misalnya, izin hukum serta hubungan dengan nasabah dan investor).

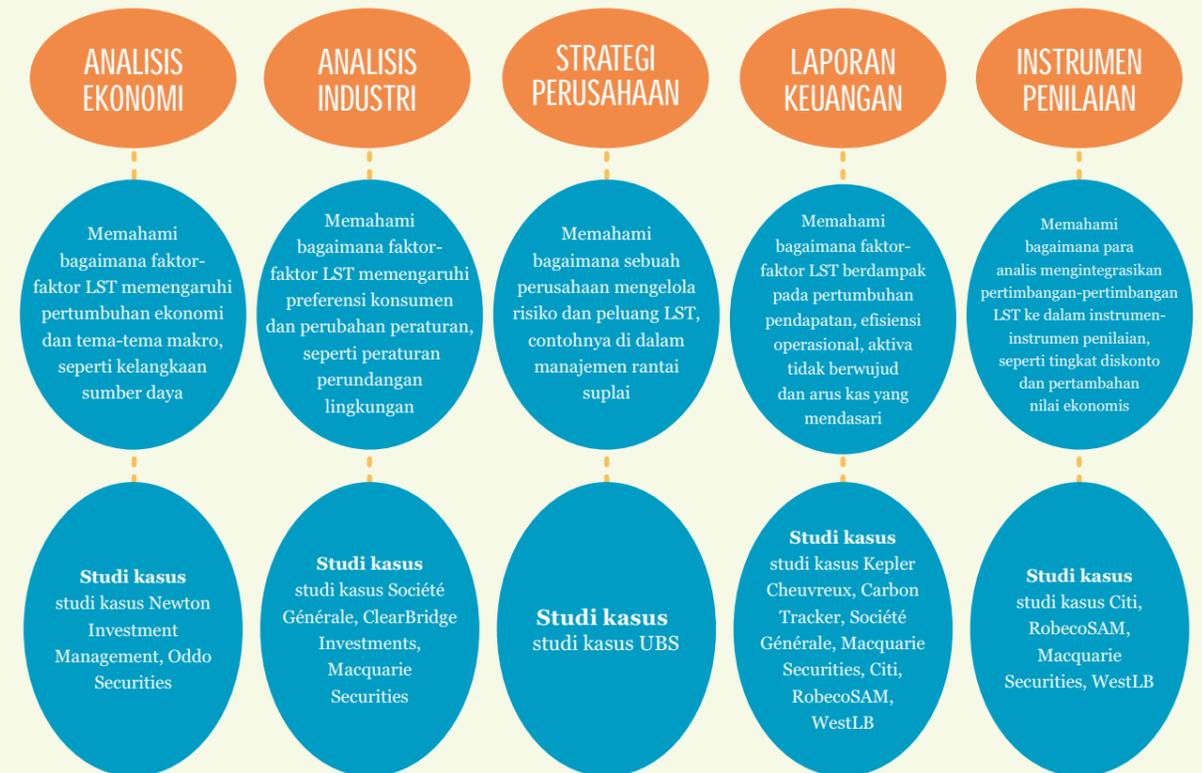
Secara langsung, para investor telah menggenjot masuknya indikator-indikator LST dalam keputusan-keputusan investasi. Menurut situs web PRI (diakses 17.03.14) pada April 2013, para penandatanganan PRI telah berkembang menjadi 1.188 yang berasal dari 50 negara lebih mewakili pengelolaan dana senilai US\$34 triliun lebih. Angka ini mewakili sekitar 15 persen dari aset dunia yang layak investasi dan sebagian besar (94 persen) dari jumlah tersebut telah mengadopsi kebijakan-kebijakan investasi yang bertanggung jawab yang mempertimbangkan isu-isu LST.

Karena analisis yang mempertimbangkan isu LST meningkat, para investor akan mempertimbangkan strategi LST dan dampak tidak langsung LST dari kegiatan-kegiatan bank ketika menilai institusi Anda. Karena itu, kemampuan Anda mengintegrasikan LST mungkin akan berdampak pada permintaan saham perusahaan, yang berpotensi memengaruhi kemampuan menggalang modal, atau memengaruhi biaya modal yang dapat Anda akses dan sebarakan.

Di 2013, PRI menerbitkan serangkaian studi kasus yang memperlihatkan bagaimana institusi-institusi keuangan memperhitungkan LST dalam penilaian terhadap perusahaan-perusahaan. Tren ini memperkuat pentingnya pengintegrasian LST dalam kegiatan-kegiatan Anda.

Sumber: PRI. 2013. Integrated Analysis: How Investors are Addressing Environmental, Social and Governance Factors in Fundamental Equity Valuation. Lihat secara *online* di: [http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated\\_Analysis\\_2013.pdf](http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated_Analysis_2013.pdf) (terakhir diakses 14.05.14)

Gambar 3: Analisis LST semakin banyak digunakan oleh institusi-institusi keuangan



### 3. Manajemen risiko yang disempurnakan

Secara komersial, masuk akal untuk menganalisis satu rentangan luas dari risiko-risiko dan mengintegrasikan dampak-dampak potensialnya ke dalam strategi bisnis apa pun. Dengan adanya meningkatnya risiko-risiko sistemik yang lebih tidak menentu, seperti perubahan iklim, yang dapat berdampak pada seluruh ekonomi dan berbagai elemen geografi, kriteria penilaian risiko harus bergerak melampaui isu-isu keuangan tradisional.

Anda perlu mempertimbangkan serangkaian penuh dari risiko-risiko langsung dan tidak langsung, termasuk risiko-risiko yang didorong oleh isu-isu lingkungan dan sosial, melalui pengoperasian usaha-usaha organisasi Anda sendiri dan hubungan dengan klien Anda. Sebagai contoh, ini adalah pendekatan yang diambil oleh *Greenhouse Gas Protocol* (Protokol Gas Rumah Kaca), yang merupakan instrumen penghitungan yang paling banyak dipakai oleh pemerintah-pemerintah dan bisnis-bisnis untuk mengukur serta memonitor emisi-emisi gas rumah kaca (GRK) untuk tujuan pengelolaan risiko perubahan iklim. Penghitungan emisinya termasuk emisi-emisi langsung maupun tidak langsung. Emisi tidak langsung didefinisikan sebagai emisi-emisi yang merupakan konsekuensi dari kegiatan-kegiatan dari entitas yang melapor, tetapi terjadi di sumber-sumber yang dimiliki atau dikendalikan oleh entitas lainnya.

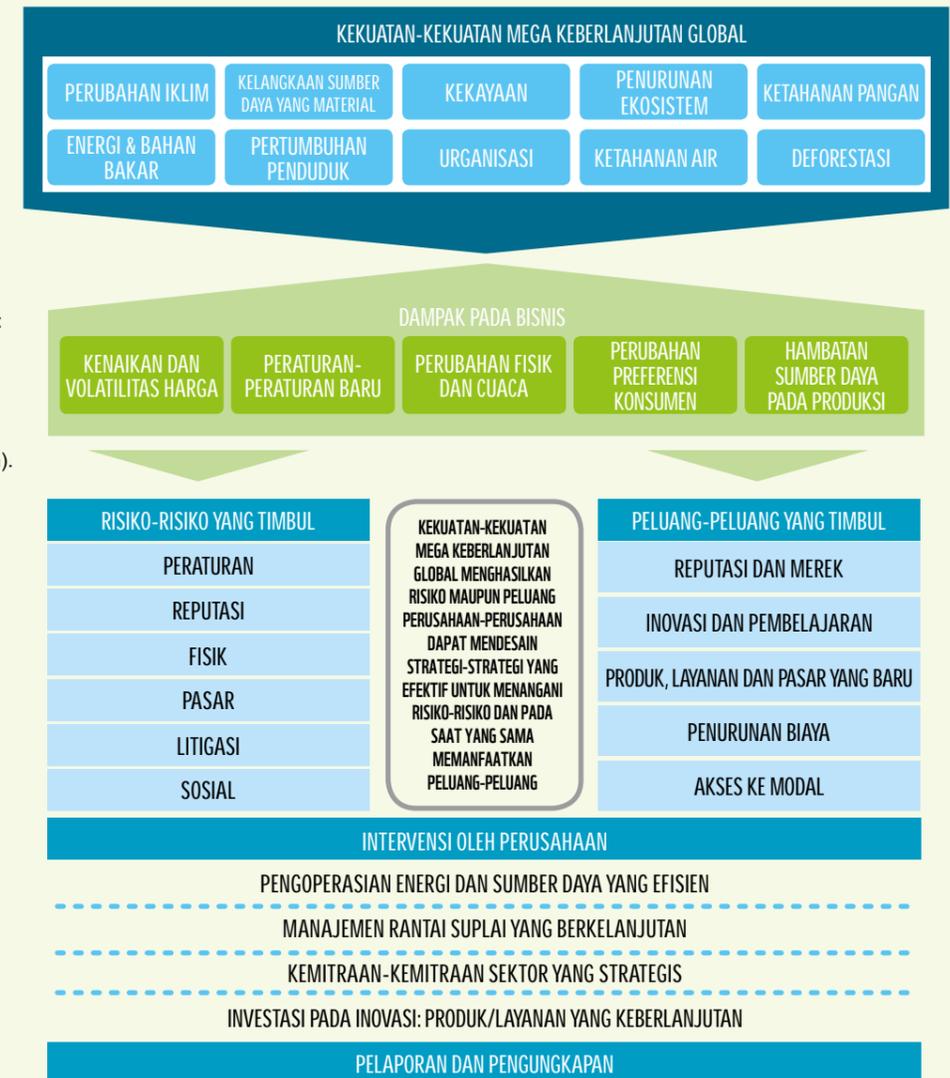
Dengan cara yang sama, organisasi Anda harus mempertimbangkan risiko-risiko LST yang timbul sebagai konsekuensi pembiayaan untuk pengoperasian usaha-usaha klien Anda, tidak hanya karena risiko-risiko LST ini mempunyai implikasi terhadap viabilitas dan kelayakan kredit klien Anda. Pemahaman tentang sejauh mana klien Anda telah memitigasi dan memanfaatkan eksposur potensial mereka terhadap isu-isu LST dengan baik juga membantu organisasi Anda mengembangkan wawasan yang lebih dalam tentang strategi bisnis dan prosedur perencanaan mereka.

Dengan memasukkan kriteria LST, organisasi Anda dapat mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif terhadap manajemen risiko. Menangani dan secara potensial menurunkan atau memitigasi risiko-risiko LST akan meningkatkan kemampuan organisasi Anda untuk memahami lingkup serta makna dari isu-isu LST dan mengidentifikasi bidang-bidang yang kurang dilayani oleh produk-produk yang ada saat ini.

Organisasi Anda bisa juga mendapatkan wawasan tentang proses penganggaran dan pengalokasian modal organisasi Anda untuk peluang-peluang bisnis baru dan juga untuk pembobotan portofolio. Dengan informasi yang lebih komprehensif, organisasi Anda dapat membuat keputusan-keputusan pengelolaan bisnis yang lebih baik. Bank-bank global terkemuka sudah berupaya untuk mencapai manajemen risiko yang lebih baik, sebagian melakukannya dengan cara mengidentifikasi, memahami, dan mengelola isu-isu LST dengan lebih baik. Gambar 4 memperlihatkan contoh mengenai bagaimana organisasi Anda dan klien-klien organisasi Anda dapat menanggapi isu-isu LST.

**Gambar 4: Alur proses LST dari kekuatan-kekuatan mega keberlanjutan sampai ke tanggapan-tanggapan LST**

Sumber: KPMG International. 2011. *Expect the Unexpected: Building Business Value in a Changing World* (Mengharapkan Yang Tidak Diharapkan: Nilai Bisnis di dalam Dunia Yang Berubah). Lihat secara *online* di: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/sustainable-insight/pages/sustainable-insight-expect-the-unexpected.aspx> (terakhir diakses 14.05.14)



### 4. Penciptaan nilai untuk bank

Saat tantangan-tantangan LST seperti perubahan iklim, kelangkaan air, deforestasi, pemindahan komunitas masyarakat adat dan hak-hak buruh masuk ke dalam *value chains* (rantai nilai), tren-tren dan tekanan-tekanan baru akan terus muncul. Hasil dari fungsi menjalankan peran organisasi Anda sebagai katalis untuk pembangunan berkelanjutan dapat berupa peluang-peluang baru, hubungan dengan klien yang lebih kuat dan aliran pendapatan potensial.

Nilai dapat diciptakan dan dipertahankan dengan:

- Diferensiasi melalui inovasi terhadap produk-produk yang sudah ada
- Mengidentifikasi dan menciptakan produk serta layanan baru yang sejalan dengan kebutuhan-kebutuhan yang baru dan sedang bermunculan dari pasar-pasar dan masyarakat;

- Mengadopsi sistem tata kelola dan proses manajemen LST untuk menurunkan biaya praktik bisnis dengan mengoptimalkan penggunaan informasi, menurunkan risiko dan memelihara kepatuhan;
- Menolong klien memperbaiki kinerja LST mereka melalui pemahaman mendalam dan manajemen serta nasihat proaktif, yang dapat memperdalam hubungan dengan klien dan juga meningkatkan kualitas portofolio klien Anda;
- Menyelaraskan dengan ekspektasi karyawan terkait dengan nilai-nilai sosial, memastikan tingkat daya tarik dan retensi yang lebih baik untuk sumber daya manusia inti;
- Mempunyai reputasi yang lebih meningkat sebagai pemimpin dalam pengelolaan isu-isu LST, mendorong pencapaian posisi kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar yang potensial.

#### Informasi lebih lanjut

- CDC. 2010. CDC Toolkit on ESG for Fund Managers: Adding Value Through Effective Environmental, Social and Governance (ESG) Management. Lihat secara *online* di: <http://www.cdccgroup.com/PageFiles/147/finalcdctoolkitforfundmanagers20101.pdf> (terakhir diakses 01.04.14)  
*Dokumen ini memberi wawasan yang menarik tentang kasus bisnis untuk pengintegrasian LST dan juga wawasan tentang perspektif para investor.*
- CFA Institute. 2008. Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies: A Manual for Investors. Lihat secara *online* di: <http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/ccb.v2008.n2.1> (terakhir diakses 01.04.14)  
*Panduan ini akan membantu para profesional investasi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta peluang yang ditampilkan oleh isu-isu LST secara tepat.*
- IFC. 2012. IFC Sustainability Framework. Lihat secara *online* di: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework) (terakhir diakses 01.04.14)
- PRI. 2013. Integrated Analysis: How Investors are Addressing Environmental, Social and Governance Factors in Fundamental Equity Valuation. Lihat secara *online* di: [http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated\\_Analysis\\_2013.pdf](http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated_Analysis_2013.pdf) (terakhir diakses 01.04.14)
- UNEP FI. 2011. Guide to Banking & Sustainability. Lihat secara *online* di: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/guide\\_banking\\_statements.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/guide_banking_statements.pdf) (terakhir diakses 01.04.14)
- UNEP FI, IFC dan PRI memiliki berbagai publikasi yang berguna, yang Anda bisa dapati di situs web mereka:
  - [www.ifc.org](http://www.ifc.org)
  - [www.unpri.org/publications](http://www.unpri.org/publications)
  - [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)



# 3. MENGEMBANGKAN STRATEGI LST ANDA

Bagian ini akan membantu Anda mengambil keputusan tentang tingkat target organisasi (ambisi) dan komitmen yang “tepat” untuk pengintegrasian LST bagi bank Anda, menyelidiki risiko-risiko LST yang Anda hadapi, dan mengembangkan strategi LST.

Bagian ini akan mencakup:

- 3.1 Menetapkan tingkat ambisi (*ambition level*)/ target LST organisasi
- 3.2 Memahami eksposur risiko dan tingkat pengintegrasian LST or
- 3.3 Menetapkan selera risiko (*risk appetite*) LST organisasi
- 3.4 Menanggapi risiko-risiko LST
- 3.5 Mengembangkan kerangka kebijakan LST dan memfinalkan strategi LST organisasi.

Mengembangkan strategi LST merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan berkembang. Komitmen atau “strategi” pertama organisasi mungkin merupakan suatu set sasaran yang sederhana untuk memulai. Faktor yang terpenting adalah memulai perjalanan pengintegrasian LST.

Tingkat ambisi/ target organisasi dan laju pengintegrasian awal dari setiap bank akan berbeda-beda. Semakin cepat laju pengintegrasian, semakin cepat manfaat-manfaatnya didapat. Akhirnya, semua bank perlu bergerak menuju pengintegrasian penuh. Jika model bisnis bank dimaksudkan untuk kuat dalam jangka waktu menengah dan panjang disebabkan karena tren-tren kekuatan kekuatan mega dan peraturan, maka tidak melakukan apa-apa bukanlah pilihan.

Institusi dan publikasi internasional, konsultan-konsultan eksternal dan masyarakat madani dapat memberikan bantuan pada tingkat yang signifikan untuk mengatasi rintangan apa pun yang dapat memperlambat laju pengintegrasian.

## Memulai

Anda mungkin sudah memiliki proses pengembangan strategi yang terdefinisi dengan baik, yang digunakan untuk mengembangkan strategi LST.

Idealnya, organisasi membentuk komite LST untuk mengawasi pengembangan strategi LST, mengumpulkan wakil dari lini-lini dan kegiatan-kegiatan bisnis yang relevan. Strategi LST harus selaras dengan misi dan strategi korporasi yang lebih luas. Untuk memperlihatkan komitmen organisasi terhadap proses tersebut, penting adanya seorang anggota dewan direksi atau seseorang yang mempunyai peran tingkat eksekutif untuk memimpin komite tersebut. Penting juga untuk menominasikan manajer-manajer yang kompeten dengan mandat dan kewenangan untuk mendorong proses tersebut secara internal dan, jika diperlukan, menarik dukungan dari pemangku kepentingan lainnya.

Partisipasi dari pemangku kepentingan internal yang beragam, termasuk, unit-unit kerja *front-office* (lini depan), operasional, manajemen risiko, strategi korporasi dan sumber daya manusia, merupakan hal vital untuk menghasilkan ide-ide, menggalang dukungan selama implementasi dan akhirnya untuk sukses mengintegrasikan serta menanamkan LST ke dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari organisasi.

## HAL PERTAMA YANG ORGANISASI PERLU LAKUKAN DALAM KESELURUHAN PROSES PENGINTEGRASIAN LST ADALAH MENENTUKAN TINGKAT AMBISI/TARGET ORGANISASI YANG DICITA-CITAKAN

### 3.1 MENETAPKAN TINGKAT AMBISI LST ANDA

Hal pertama yang perlu organisasi lakukan dalam keseluruhan proses pengintegrasian LST adalah menentukan target organisasi yang dicita-citakan. Pada saat organisasi melalui proses pengembangan strategi LST, sikap tentang target tadi mungkin berubah, untuk itu penting untuk meninjau kembali target organisasi.

**Mulailah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:**

- Anda ingin menjadi bank jenis apa ketika mengelola isu-isu LST?
- Apa arti perbankan berkelanjutan bagi bank Anda? Bagaimana Anda ingin mendefinisikan perbankan berkelanjutan?
- Pendorong-pendorong/ faktor yang memengaruhi nilai LST dan tren-tren sosial apa yang akan membentuk prospek pertumbuhan bank Anda selama 10 tahun ke depan?
- Apa nilai (atau kasus bisnis) LST untuk bank Anda? (lihat sub bab: Pendorong-Pendorong)
- Peran apa yang ingin bank Anda mainkan di dalam transisi menuju suatu ekonomi dan masyarakat yang lebih berkelanjutan—di tingkat regional dan global? Apa peran Anda di dalam masyarakat?
- Strategi apa yang Anda perlukan untuk memanfaatkan peluang-peluang LST dan memitigasi risiko-risiko LST?
- Apa kelebihan utama bank Anda dan bagaimana hubungannya dengan isu-isu LST?
- Bagaimana Anda ingin pihak-pihak lain memandang bank Anda?
- Bagaimana pengintegrasian LST terhubung dengan strategi korporasi bank Anda?

**Beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat ambisi LST awal Anda termasuk:**

- Pemahaman Anda tentang LST saat ini dan visi bank Anda tentang posisi yang diinginkan dalam periode tiga sampai lima tahun;
- Lingkungan peraturan saat ini di lokasi bank Anda beroperasi;
- Profil LST bank Anda saat ini—Anda mungkin perlu melakukan suatu penilaian untuk menentukan hal ini (lihat praktik *portfolio heat map* (peta tekanan portofolio) di bawah);
- Penyelarasan yang lebih luas ke arah dan dukungan bagi LST di dalam visi, misi, strategi serta tujuan korporasi Anda.
- Reputasi bank Anda saat ini, hasil-hasil *benchmarking* (perbandingan dengan standar) dan analisis *peer* (rekan)/saingan/ industri sejenis (jika tersedia);
- Opini dan posisi pemangku kepentingan Anda, termasuk pemegang saham utama, anggota dewan direksi, klien, karyawan dan lainnya, seperti masyarakat madani.

## Menentukan dan memformalkan tingkat ambisi/target LST organisasi

Setelah menyelesaikan langkah-langkah di atas, organisasi dapat memformalkan tingkat ambisi/ target LST organisasi dengan menggunakan *ESG grid maturity model* (model kematapan LST) (lihat gambar 5) sebagai panduan. Hal ini harusnya akan melibatkan diskusi, pengesahan dan dukungan dari manajemen senior serta dewan direksi.

Pada titik ini, menyusun pernyataan visi dan/atau misi LST untuk mengomunikasikan tingkat ambisi yang sudah organisasi tetapkan akan bermanfaat.

Pada tahap ini, pernyataan ini dapat hanya berupa suatu pesan internal atau informal, tetapi akan berguna untuk memastikan bahwa setiap orang di bank Anda mengerti dan dapat memberi komitmen kepada sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Tetapi, bank Anda juga dapat membuat pernyataan posisi yang lebih formal, dan menyampaikan komitmen terhadap sasaran-sasaran di masa depan secara lebih terbuka pada publik.

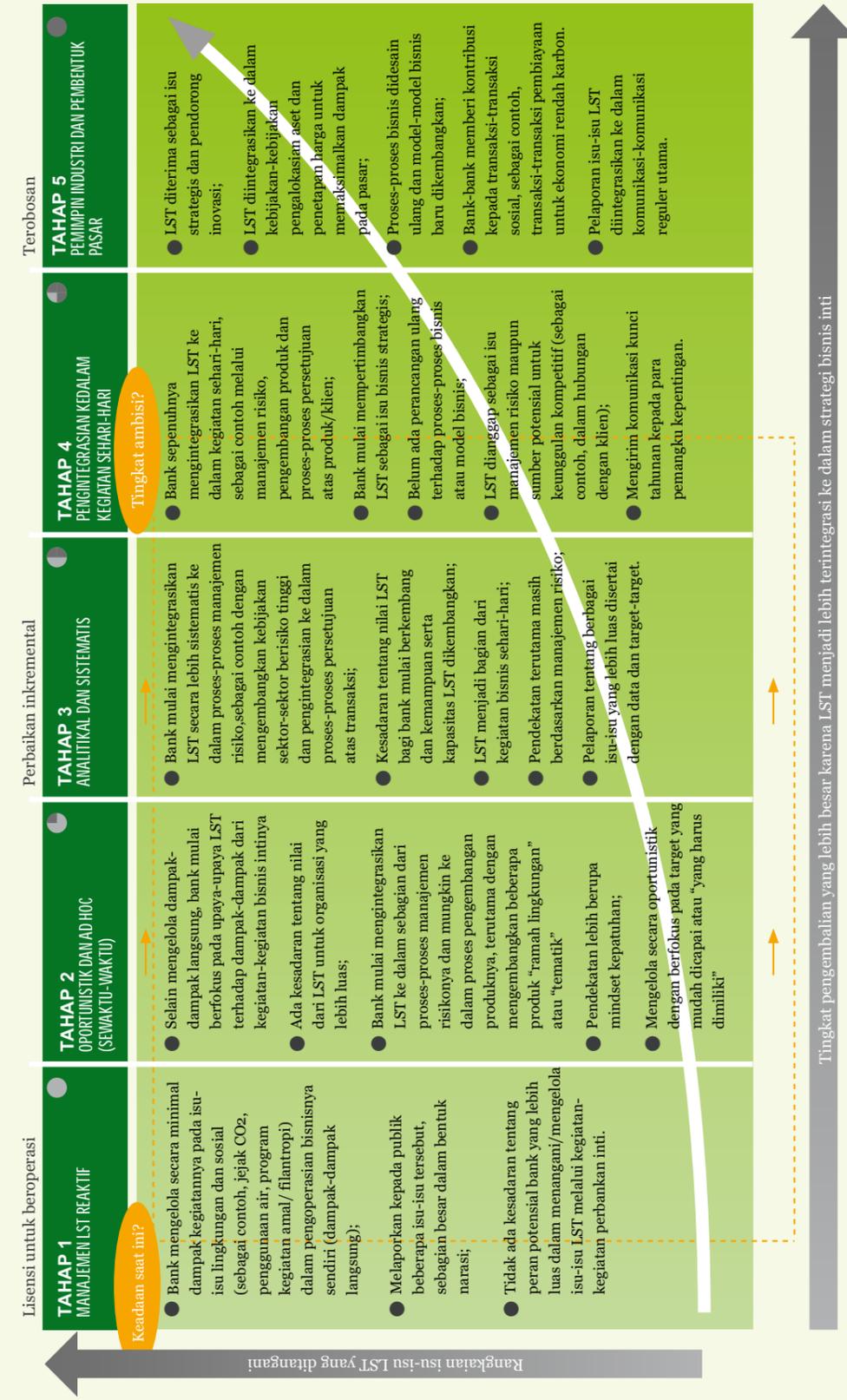
Pernyataan bank Anda dapat mencerminkan berbagai posisi:

- Pengembangan LST minimal yang melampaui kepatuhan kepada lingkungan peraturan saat ini berdasarkan isu-isu terkait LST yang diidentifikasi;
- Pembatasan dan pengurangan dampak faktor-faktor LST berdasarkan kegiatan-kegiatan bank Anda sendiri (eksposur langsung);
- Batasan dan mitigasi terhadap dampak-dampak dari faktor-faktor LST berdasarkan kegiatan klien-klien bank Anda (eksposur tidak langsung);
- Batasan dan mitigasi terhadap dampak-dampak dari faktor-faktor LST berdasarkan kegiatan klien-klien bank Anda (eksposur tidak langsung);
- Penggunaan LST sebagai suatu inisiatif strategis/kompetitif (sebagai contoh, mengembangkan produk-produk bisnis baru atau yang disempurnakan, hubungan dengan klien yang lebih dalam, kepemimpinan di sektor-sektor tertentu atau tentang tema-tema LST tertentu);
- Kontribusi terhadap transisi ke suatu ekonomi yang lebih berkelanjutan melalui kepemimpinan LST.

Pernyataan bank Anda dapat juga mencakup posisi tentang luasnya *monitoring* dan pelaporan yang transparan yang bank Anda cita-citakan.

Gambar 5: Model kematapanan LST / ESG maturity grid model

Sumber: MIT Sloan Review. 2009. Maturity Grid LST. Disesuaikan oleh WWF dan KPMG untuk industri perbankan.



**Contoh praktis:  
Bagaimana Standard  
Chartered menetapkan  
dan memformalkan  
tingkat ambisi LST**

Standard Chartered Bank memperkenalkan Kebijakan Risiko Lingkungan dan Sosial formal pada tahun 1997 untuk membantu penatakelolaan kegiatan-kegiatan pemberian pinjamannya. Proses ini sudah terus menerus berkembang selama tahun-tahun selanjutnya untuk mencerminkan perubahan lingkungan ekonomi dan risiko dan ekspektasi-ekspektasi sosial yang berkembang.

Di tahun 2009, bank memperkenalkan 14 Pernyataan Posisi bagi berbagai sektor-sektor industri yang berisiko tinggi untuk mendukung proses manajemen risiko lingkungan dan sosialnya. Setelah itu, 14 Pernyataan Posisi ini sudah direvisi dan ditambah menjadi 20 di tahun 2013, mencerminkan perkembangan *benchmark-benchmark* baru bagi seluruh industri untuk mengelola risiko-risiko lingkungan dan sosial di sektor-sektor tambahan. Di samping komitmen-komitmen yang khusus untuk sektor, setiap pernyataan mencakup komitmen generik yang luas bahwa: “Pernyataan-Pernyataan Posisi memandu pendekatan kami melalui penjabaran standar-standar yang kami dorong kepada atau harapkan dari klien-klien kami. Pernyataan-Pernyataan Posisi diterapkan melalui Kebijakan dan Prosedur internal kami serta merujuk kepada *benchmark-benchmark* yang tepat untuk seluruh industri seperti *Performance Standards and Equator Principles* (Standar-Standar Kinerja dan Prinsip-Prinsip Ekuator)” dari IFC.

Sebagai bagian dari penempatan posisi, atau tingkat ambisinya, bank membuat komentar-komentar di bawah, dan juga menggabungkannya ke dalam pernyataan untuk setiap sektor industri:

- Bagi kami, keberlanjutan adalah tentang penciptaan nilai jangka panjang untuk para pemegang saham kami, bekerja dalam kemitraan dengan klien-klien kami untuk memberikan kontribusi ekonomi dan sosial yang positif di dalam pasar-pasar tempat kami beroperasi. Kami menyadari bahwa kesuksesan sebagai bank berkaitan secara mendasar dengan kesehatan dan kemakmuran pasar-pasar ini. Dampak terbesar yang kami miliki didapat melalui bisnis-bisnis yang kami biayai. Dengan memberikan pembiayaan secara efisien dan bertanggung jawab, kami dapat menghasilkan nilai bagi para pemegang saham sambil menciptakan nilai lebih luas untuk masyarakat.”
- Kami ingin menjadi suatu kekuatan untuk selamanya dengan bekerja bersama dengan klien-klien kami untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka. Kami percaya pendekatan ini akan lebih lanjut memperkuat dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan klien-klien kami, memberi kontribusi kepada keuntungan kompetitif mereka dan mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di dalam komunitas.”
- Di samping Grup secara sukarela mematuhi Pernyataan-Pernyataan Posisi ini yang secara hukum mengikat, Pernyataan-Pernyataan Posisi ini mencerminkan aspirasi kami untuk menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten dan untuk melaksanakan bisnis dengan standar-standar etika dan integritas yang tertinggi. Semua staf diharuskan mematuhi Pernyataan-Pernyataan Posisi dan berusaha keras untuk mencapai sasaran-sasaran ini sesuai dengan Kode Etik Grup kami dan membuktikan janji merek kami yaitu Here for good (Di Sini Untuk Selamanya).”

Sumber : Standard Chartered Bank. ESG Performance Standards and Policies. Lihat secara online di: <https://www.sc.com/en/sustainability/performance-and-policies/standards-and-policies.html> (terakhir diakses 01.04.14)

**DI TAHUN 2009, BANK  
MEMPERKENALKAN 14  
PERNYATAAN POSISI  
BAGI BERBAGAI  
SEKTOR INDUSTRI  
YANG BERISIKO TINGGI  
UNTUK MENDUKUNG  
PROSES MANAJEMEN  
RISIKO LINGKUNGAN  
DAN SOSIALNYA**

**Contoh praktis:  
Pernyataan misi  
Credit Suisse**

Pernyataan Credit Suisse tentang Keberlanjutan didasarkan pada Kode Etik bank dan memperlihatkan tingkat ambisi LST bank. Pernyataan ini mencakup berikut:

- “Di Credit Suisse, kami yakin bahwa pendekatan yang bertanggung jawab terhadap bisnis merupakan faktor penentu dari sukses jangka panjang bank. Visi kami, menjadi bank yang paling dikagumi di dunia. Untuk merealisasikan visi ini, kami menjunjung nilai-nilai etika dan standar-standar profesional yang tinggi untuk mempertahankan dan memperkuat reputasi kami dalam integritas, pelaksanaan bisnis yang adil dan pengambilan risiko yang terukur.”
- “Kami melaksanakan bisnis kami dengan maksud keberlanjutan lingkungan dan sosial jangka panjang. Karena itu, kami mempertimbangkan dampak-dampak potensial lingkungan dan sosial ketika mengambil keputusan-keputusan bisnis dan mengelola sumber daya serta infrastruktur kami.”
- “Isu-isu ekonomi, lingkungan dan sosial, termasuk perubahan iklim dan hak-hak asasi, merupakan hal yang penting dalam komunitas dan pasar-pasar tempat kami beroperasi. Kami mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan seperti itu ke dalam kegiatan-kegiatan kami untuk memenuhi ekspektasi-ekspektasi para pemangku kepentingan yang beragam, untuk mengelola tempat kerja dan rantai suplai dengan tepat, untuk mengejar peluang-peluang bisnis dengan mengembangkan produk dan layanan, serta untuk memahami dan menilai risiko-risiko dalam transaksi-transaksi bisnis.”

Sumber: Credit Suisse. Sustainability Commitments. Lihat secara *online* di: <https://www.credit-suisse.com/ch/en/about-us/corporate-responsibility/banking/sustainability-policy.html> (terakhir diakses 01.04.14)

### 3.2 MEMAHAMI EKSPOSUR RISIKO DAN TINGKAT INTEGRASI LST ORGANISASI SAAT INI

Bagian vital dari pengembangan strategi LST dan kerangka pengendalian yang efektif adalah menentukan dan memahami eksposur risiko LST dari portofolio bank Anda, di samping juga isu-isu LST yang spesifik pada industri yang berdampak pada klien-klien Anda. Anda harus juga memahami tingkat integrasi LST Anda saat ini, sehingga dapat menempatkan eksposur risiko tersebut dalam perspektif.

#### Memulai

Langkah pertama Anda seharusnya adalah melaksanakan penilaian awal terhadap eksposur risiko LST dengan memetakan kegiatan-kegiatan lini bisnis ke sektor-sektor industri, memberi nilai berdasarkan profil-profil LST mereka yang diketahui di dalam peta tekanan portofolio. Hal ini akan menolong Anda mengembangkan tinjauan luas terhadap eksposur risiko LST dari lini-lini bisnis untuk membantu para manajer:

- Memahami porsi dari portofolio bank Anda yang mempunyai eksposur terhadap industri-industri yang paling rentan terhadap risiko-risiko LST;
- Memetakan perkembangan potensial profil risiko LST bank Anda sehubungan dengan strategi korporasi saat ini (misalnya, target perluasan kegiatan-kegiatan untuk suatu lini bisnis ke wilayah atau sektor industri baru);
- Memprioritaskan sektor-sektor industri yang harus diperiksa dengan lebih terperinci terkait dengan isu-isu LST.

Sejumlah parameter dapat berdampak pada profil risiko LST portofolio Anda, termasuk jenis dan ukuran transaksi, lokasi geografis, batasan-batasan eksposur internal yang diberlakukan bank Anda dan kapasitas pengelolaan LST dari klien-klien individual. Faktor kritis adalah sensitivitas sektor industri terhadap isu-isu LST. Sebagai contoh:

- Kelangkaan air disebabkan oleh perubahan-perubahan pola cuaca atau perubahan iklim bisa berdampak pada industri minuman di beberapa wilayah yang menyebabkan penutupan fasilitas produksi dalam waktu sementara atau permanen;
- Kelangkaan air disebabkan oleh perubahan-perubahan pola cuaca atau perubahan iklim bisa berdampak pada industri minuman di beberapa wilayah yang menyebabkan penutupan fasilitas produksi dalam waktu sementara atau permanen;
- Bank-bank yang memberikan pinjaman dalam jumlah yang signifikan kepada perusahaan-perusahaan minyak dan gas atau proyek-proyek infrastruktur yang besar dan rumit mempunyai eksposur lebih tinggi terhadap berbagai risiko-risiko LST dibandingkan bank-bank yang memberikan pinjaman kepada perusahaan-perusahaan media;
- Risiko reputasi akan tinggi ketika membiayai suatu perusahaan yang beroperasi di dalam industri yang kontroversial seperti kelapa sawit atau pertambangan.

### Bagaimana menciptakan peta tekanan portofolio

Mulai dengan mengidentifikasi dan memetakan ukuran dari setiap sektor industri di setiap portofolio bank Anda.

Untuk mengklasifikasikan sektor-sektor, Anda dapat melihat pada sektor-sektor yang luas, misalnya pertambangan atau pertanian, atau diperinci ke bawah, misalnya, batu bara dan mineral atau komoditas lunak yang spesifik seperti kelapa sawit dan kayu. Sebagai alternatif, Anda dapat melihat sektor-super atau klasifikasi sektor seperti Industry Classification Benchmark (Benchmark Klasifikasi Industri) dari FTSE International, atau Global Industry Classification System (Sistem Klasifikasi Industri Global) dari MSCI dan Standard & Poor's.

Anda dapat menggunakan kriteria berikut untuk memetakan ukuran dari setiap sektor:

- Pemberian Pinjaman Korporasi: Jumlah nominal pinjaman yang outstanding (belum dilunasi) dan komitmen-komitmen yang tidak didanai (letter of credit atau fasilitas kredit yang diberi komitmen tapi belum digunakan) sebagai persentase dari total ukuran portofolio pemberian pinjaman;
- Pasar modal ekuitas (PME)/Pasar modal utang (PMU)/layanan penasihat: Ukuran dari mandat-mandat yang dilaksanakan atau pendapatan jasa sebagai suatu persentase dari total mandat.

Anda dapat menentukan signifikansi dari setiap sektor industri untuk setiap lini bisnis. Satu pendekatan dapat berupa pembuatan serangkaian pie chart (diagram lingkaran), sebagaimana disampaikan pada gambar 6-9. Untuk membuat hal ini, mulailah dengan mengidentifikasi sektor-sektor industri pada setiap portofolio Anda, dan memetakan sektor-sektor industri tersebut dalam grafik yang memperlihatkan perbandingan ukuran-ukuran mereka:

**Gambar 6:** Portofolio-portofolio lini bisnis berdasarkan sektor-sektor industri

Sumber: Dikembangkan oleh WWF



**Gambar 7:** Eksposur risiko LST berdasarkan sektor-sektor industri

Sumber: Dikembangkan oleh WWF

Eksposur risiko LST berdasarkan sektor industri		
RENDAH	SEDANG	TINGGI
Sektor 1 Sektor 2	Sektor 3 Sektor 4 Sektor 5 Sektor 6 Sektor 7 Sektor 8	Sektor 9 Sektor 10 Sektor 11 Sektor 12

Langkah berikutnya adalah mengategorikan sektor-sektor industri yang telah Anda identifikasi sesuai dengan risiko-risiko LST mereka.

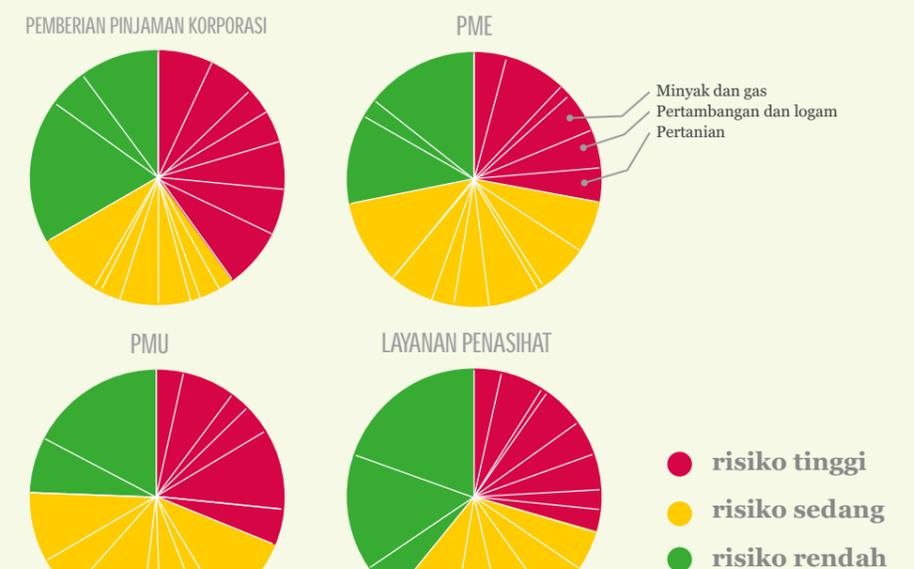
Anda harus membuat tabel referensi yang menempatkan sektor-sektor industri ke dalam kategori-kategori eksposur risiko LST tinggi/sedang/rendah. Langkah ini fokus pada pengkategorian tingkat tinggi dan seharusnya tidak perlu menggabungkan isu-isu terperinci seperti wilayah geografis dari pengoperasian usaha atau tingkat kesiapan LST untuk sektor, karena ini merupakan praktik pemetaan global.

Untuk membantu Anda mengategorikan, Anda dapat menggunakan laporan-laporan studi yang tersedia bagi publik atau membeli laporan-laporan sektor dari perusahaan pemeringkat dan riset yang menspesialisasikan diri dalam LST (sebagai contoh, MSCI, Bloomberg atau Sustainalytics, memberi laporan-laporan LST tingkat perusahaan dan/atau tingkat sektor). Anda dapat juga mengundang ahli-ahli eksternal atau NGO untuk membantu, atau mengambil dari sumber daya informasi dari IFC.

Langkah terakhir adalah membuat tinjauan baseline (dasar) dari profil risiko LST saat ini dari lini-lini bisnis Anda dengan membuat pie chart yang memperlihatkan ukuran dari setiap sektor industri dan tingkat risikonya sebagaimana sudah ditetapkan pada kedua langkah sebelumnya.

**Gambar 8:** Eksposur lini bisnis terhadap risiko-risiko LST berdasarkan pengkategorian sektor industri

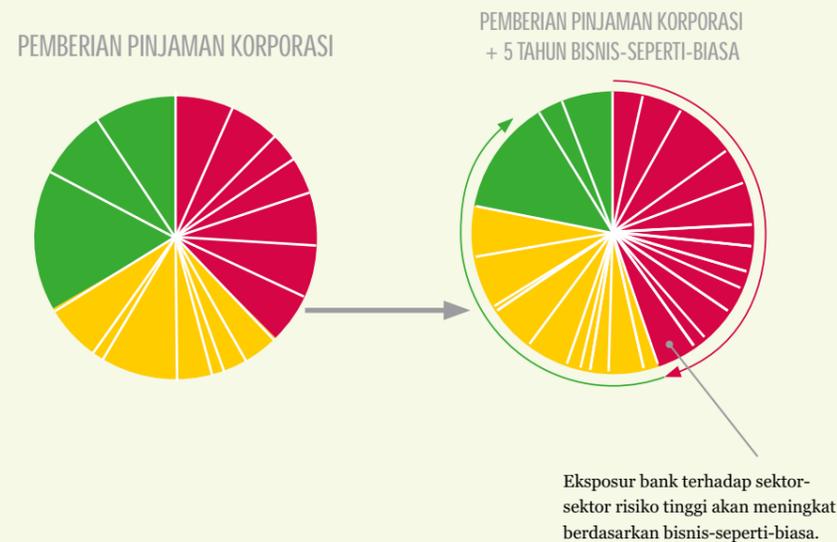
Sumber: Dikembangkan oleh WWF



**Gambar 9:**  
Eksposur lini-bisnis di masa mendatang terhadap risiko-risiko LST

Sumber: Dikembangkan oleh WWF

Dengan membawa informasi ini selangkah lebih lanjut, Anda dapat menerapkan strategi korporasi saat ini pada profil LST lini bisnis dan mengembangkan wawasan lebih lanjut tentang bagaimana profil risiko LST, berdasarkan bisnis-seperti-biasa, dapat terkena dampak di masa mendatang sebagai hasil dari, contohnya, target-target pertumbuhan untuk lini bisnis, sektor industri atau geografi spesifik.



**Informasi lebih lanjut**

- FIRST for Sustainability, Financial Institutions: Resources, Solutions and Tools, [www.firstforsustainability.org](http://www.firstforsustainability.org) (terakhir diakses 01.04.14)  
*FIRST for Sustainability (Pertama untuk Keberlanjutan) merupakan portal yang memberikan sejumlah sumber daya untuk membantu institusi-institusi keuangan memahami keberlanjutan dalam konteks industri keuangan. FIRST memberi wawasan tentang risiko, peluang lingkungan dan sosial, baik yang umum maupun pada sektor spesifik. FIRST meninjau bagaimana mengelola risiko-risiko ini, dan mengidentifikasi peluang-peluang bisnis lingkungan di seluruh lini bisnis dan sektor. FIRST juga memperkenalkan para pengguna kepada pembiayaan/investasi di dalam peluang-peluang bisnis lingkungan dengan produk-produk keuangan/investasi tradisional.*
- KPMG. 2012. Expect the Unexpected: Building Business Value in a Changing World. Lihat secara online di: [http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect\\_the\\_Unexpected\\_ExcveSmmry\\_FINAL\\_WebAccessible.pdf](http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect_the_Unexpected_ExcveSmmry_FINAL_WebAccessible.pdf) (terakhir diakses 01.04.14)  
*Dalam laporan ini, KPMG mengidentifikasi dan menganalisis 10 kekuatan-kekuatan mega keberlanjutan yang secara potensial akan berdampak pada semua bisnis secara global dalam kurun waktu 20 tahun ke depan. Laporan ini bertujuan membantu para pemimpin bisnis untuk memulai proses pemahaman kekuatan-kekuatan ini; menilai implikasi-implikasinya bagi organisasi-organisasi mereka; dan merencanakan strategi-strategi untuk mengelola risiko dan memanfaatkan peluang. Laporan ini juga memberi analisis tentang eksposur risiko dan peluang LST dari sejumlah sektor industri.*
- World Resources Institute, [www.wri.org](http://www.wri.org) (terakhir diakses 01.04.14)

WRI telah membuat sejumlah laporan yang mencakup informasi tentang risiko-risiko umum LST dan juga risiko-risiko di sektor-sektor spesifik:

- Bradley, R. dkk. 2005. Growing in the Greenhouse: Protecting the Climate by Putting Development First (Tumbuh di dalam Rumah Kaca: Melindungi Iklim dengan Menomorsatukan Pembangunan).
- Krechowicz, D. dan Fernando, H. 2009. Undisclosed Risk: Corporate Environmental and Social Reporting in Emerging Asia (Risiko Tidak Terungkap: Pelaporan Lingkungan dan Sosial Korporasi di Asia Yang Sedang Berkembang).
- Krechowicz, D. dan Fernando, H. 2009. Emerging Risks: Impacts of Key Environmental Trends in Emerging Asia (Risiko-Risiko Yang Muncul: Dampak dari Tren-Tren Lingkungan Kunci di Asia Yang Sedang Berkembang).
- Krechowicz, D., Venugopal, S. dan Sauer, A. 2010. Weeding Risk: Financial Impacts of Climate Change and Water Scarcity on Asia's Food and Beverage Sector (Menyiangi Risiko: Dampak-Dampak Keuangan dari Perubahan Iklim dan Kelangkaan Air pada Sektor Makanan dan Minuman Asia).
- Sauer, A. dan Miranda, M. 2010. Mine the Gap: Connecting Water Risks and Disclosure in the Mining Sector (Menambang Kesenjangan: Menghubungkan Risiko-Risiko Air dan Pengungkapan di Sektor Pertambangan).
- Yang, A. 2012. Global Coal Risk Assessment: Data Analysis and Market Research (Penilaian Risiko Batu Bara Global: Analisis Data dan Riset Pasar).

**Buatlah satu daftar komprehensif dari isu-isu LST yang mampu organisasi Anda hadapi**

Setelah menyelesaikan peta tekanan portofolio, Anda perlu fokus pada isu-isu LST tematik, seperti perubahan iklim karena emisi-emisi Gas Rumah Kaca (GRK), yang dapat menjadi risiko bagi seluruh portofolio, contohnya melalui dampak dari penetapan biaya karbon pada profil kredit klien atau melalui risiko reputasi bagi bank Anda. Anda juga harus menyadari tentang bagaimana kegiatan-kegiatan bank dapat berkontribusi pada isu-isu LST ini. Sebagai contoh, jika bank Anda memberi pinjaman kepada perusahaan di sektor pertanian yang terlibat dalam deforestasi yang merajalela, pembiayaan Anda akan memfasilitasi lebih banyak emisi-emisi GRK

Anda perlu mengidentifikasi daftar isu-isu LST terhadap hal-hal apa saja yang menyumbang eksposur, terutama saat memberi pembiayaan dan layanan kepada setiap sektor industri yang berisiko sedang dan tinggi yang sudah Anda identifikasi di bagian sebelumnya.

Berbagai isu LST dapat berdampak pada setiap sektor industri. Anda perlu menggunakan satu set kriteria yang konsisten untuk menilai isu-isu tersebut, supaya Anda dapat memprioritaskan isu-isu yang paling relevan dan menanganinya sebagaimana mestinya. Anda dapat menggunakan laporan-laporan riset yang tersedia bagi publik, laporan-laporan sektor atau meminta bantuan ahli eksternal untuk mengembangkan daftar komprehensif, menciptakan tabel seperti gambar 10.

**Gambar 10: Isu-isu LST yang dapat dipertimbangkan oleh bank-bank (contoh)**

Sumber: Dikembangkan oleh WWF dan KPMG

Sektor industri	Eksposur risiko LST	Daftar isu-isu LST yang paling relevan	
Minuman	Tinggi	1. Penggunaan air 2. Kemasan 3. Isu-isu sosial dari alkohol	4. Bahan baku berkelanjutan, contoh gula 5. Hubungan masyarakat
Produsen pertanian/makanan	Tinggi	1. Emisi-emisi GRK 2. Deforestasi 3. Penggunaan air dan polusi	4. Hubungan masyarakat 5. Habitat/kehancuran ekosistem 6. Kejadian-kejadian cuaca ekstrem
Minyak dan gas	Tinggi	1. Kesehatan dan keselamatan 2. Dampak pada keanekaragaman hayati 3. Emisi-emisi GRK	4. Kurangnya kontrak-kontrak kerja buruh yang tepat 5. Risiko korupsi
Kehutanan	Tinggi	1. Perubahan habitat 2. Hubungan masyarakat 3. Deforestasi	4. Pestisida/herbisida tidak aman/dilarang 5. Operasi-operasi ilegal 6. Kejadian-kejadian cuaca ekstrem
Kimia	Sedang	1. Keselamatan kimia 2. Kesehatan dan keselamatan karyawan 3. Dampak pada keanekaragaman hayati	4. Polusi udara dan air 5. Emisi-emisi GRK

**Tanyakan pada diri Anda pertanyaan-pertanyaan berikut:**

- Isu-isu LST mana yang paling terkena dampak atau dipengaruhi oleh industri dimaksud? Sebagai contoh, industri pertambangan dapat berdampak pada keanekaragaman hayati, emisi GRK, standar kesehatan dan keselamatan kerja, dan korupsi.
- Pada isu-isu LST mana industri tersebut sangat bergantung? Contoh, industri makanan dan minuman mungkin mencantumkan kelangkaan air dan ketersediaan bahan baku pertanian berkelanjutan.

**Anda harus mendasarkan daftar pada:**

- Isu-isu yang kemungkinan besar Anda akan terkena eksposur, dengan mempertimbangkan eksposur yang dimiliki oleh berbagai lini bisnis Anda terhadap setiap sektor industri;
- Dampak potensial dari isu-isu tersebut pada kinerja klien dan akibatnya pada profil risiko Anda;
- Relevansi/pentingnya isu-isu tersebut bagi para pemangku kepentingan eksternal, termasuk para klien, regulator, pemegang saham, masyarakat madani dan masyarakat luas.

Untuk membuat daftar, Anda dapat menggunakan proses peninjauan tahunan atau melakukan analisis yang lebih terperinci terhadap contoh transaksi-transaksi dan klien-klien di sektor-sektor yang berisiko sedang dan tinggi untuk lebih memerinci isu-isu spesifik yang memberikan eksposur pada Anda dari waktu ke waktu.

**Membuat daftar isu-isu akan membantu Anda untuk:**

- Memberi masukan kepada proses pengklasifikasian dan persetujuan atas klien dan transaksi serta mengelola kinerja masing-masing klien berdasarkan tindakan-tindakan (remedial) sesuai perjanjian kontrak atau strategi-strategi keterlibatan klien;
- Menentukan eksposur Anda terhadap isu-isu LST tematik, seperti risiko aset karbon terdampar, dan kerentanan organisasi. Hal ini dapat mengarahkan Anda menciptakan batasan-batasan eksposur global pada berbagai segmen industri yang terkena dampak dari isu-isu tersebut (seperti pembangkit listrik bahan bakar fosil, pertambangan batubara, infrastruktur transportasi batu bara dan ekstraksi minyak dengan cara tidak konvensional).

Penting untuk mengenali keterkaitan dan hubungan sebab/akibat antara berbagai isu. Beberapa contoh sederhana dari isu-isu LST yang saling berlintasan pada berbagai sektor adalah:

- Energi dan penggunaannya yang efisien hampir merupakan isu universal pada sektor-sektor dan sepanjang rantai nilai.
- Efisiensi air merupakan isu kritis untuk industri-industri minuman dan semi-konduktor, tetapi tidak sekrusial untuk penyediaan layanan telekomunikasi. Tetapi, hal ini sering tergantung pada batasan dari rantai nilai yang ditetapkan, karena jelas terdapat penggunaan semi-konduktor yang cukup banyak dalam semua produk telekomunikasi.
- Perubahan penggunaan tanah/pembukaan hutan merupakan isu yang relevan terutama bagi kehutanan dan pertanian, contohnya, sektor-sektor kedelai dan kelapa sawit. Pembukaan hutan mempunyai dampak-dampak lingkungan melalui hilangnya keragaman hayati dan perubahan iklim. Tetapi, pembukaan hutan juga mempunyai dampak-dampak sosial karena masyarakat-masyarakat lokal yang bergantung pada hutan untuk makanan, bahan bakar dan obat kehilangan akses ke mata pencaharian tradisional.
- Kondisi-kondisi perburuhan (contohnya, hak-hak, tingkat gaji dan kondisi-kondisi kesehatan serta keselamatan) berdampak pada multisektor dan seharusnya menjadi perhatian utama bagi bank-bank karena ancaman mogok kerja, risiko reputasi dan risiko margin operasional yang disebabkan karena angka-angka harga produk yang tidak dapat ditopang berdasarkan upah rendah yang tidak dapat dipertahankan.

**Nilailah tingkat pengintegrasian LST organisasi saat ini**

Setelah membuat peta tekanan portofolio dan daftar isu-isu LST, Anda harus menilai status pengintegrasian LST saat ini. Hal ini akan membantu Anda memahami aspek-aspek mana dari kerangka dan proses-proses internal yang memerlukan penguatan untuk pengintegrasian LST yang efektif.

Beberapa kriteria yang dapat Anda gunakan untuk hal ini mencakup:

- Kerangka pengendalian risiko: Apakah bank Anda mempunyai kebijakan atau praktik-praktik yang memadai untuk mengelola risiko atau dampak keberlanjutan tidak langsung? Sebagai contoh, apakah LST dimasukkan dalam proses-proses risiko klien dan transaksi dan apakah bank Anda mempunyai prosedur dan teknologi untuk melakukan hal tersebut?
- Tata Kelola: Apakah keseluruhan kerangka tata kelola bank Anda dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko serta peluang keberlanjutan di seluruh organisasi?
- Kapasitas sumber daya manusia: Apakah bank Anda memiliki keterampilan, pengetahuan, keahlian dan sumber daya yang diperlukan? Apakah bank Anda mempunyai akses kepada informasi?

**PRAKTIK UNTUK  
MEMAHAMI  
EKSPOSUR RISIKO  
BANK ANDA DAN  
MENILAI TINGKAT  
PENGINTEGRASIAN  
LST HARUS DIULANG  
SECARA TERUS  
MENERUS, PALING  
TIDAK SETIAP TAHUN**

- Produk dan layanan: Apakah terdapat bukti pengintegrasian faktor-faktor lingkungan dan sosial ke dalam pengembangan produk arus utama bank Anda? Hal ini dapat dilakukan melalui produk dan layanan yang dispesialisasikan dalam “ramah lingkungan” atau “tanggung jawab sosial” untuk memanfaatkan peluang-peluang pasar dan mengurangi jejak LST portofolio Anda.

Anda dapat mengembangkan tabel penghitungan angka untuk memeringkat/menilai tingkat pengintegrasian LST Anda saat ini. Kriteria dapat mencakup:

- Lingkup penerapan
- Tingkat pengintegrasian
- Tingkat pengembangan
- Jenis pengendalian
- Sumber daya yang digunakan

Anda dapat memberi angka pada setiap unsur dari, misalnya, sama sekali tidak ada sampai praktik terbaik. Anda dapat melakukan penilaian Anda sendiri atau meminta pihak ketiga yang memenuhi syarat.

Anda dapat juga mempertimbangkan melakukan *benchmarking* status organisasi Anda saat ini terhadap saingan/rekan/industri sejenis untuk memperkaya dan memperdalam informasi yang tersedia dalam mengambil keputusan-keputusan.

Praktik pemahaman eksposur risiko Anda dan penilaian tingkat pengintegrasian LST ini harus diulang terus menerus, paling tidak setiap tahun. Tinjauan-tinjauan seperti itu menilai risiko-risiko LST yang relevan dan material serta kecukupan pengendalian internal. Pendekatan yang Anda ambil untuk mengelola risiko-risiko LST dan memengaruhi perilaku klien bisa berkembang karena perkembangan isu-isu LST pada sektor-sektor, keterkaitan isu-isu LST dan perubahan dalam fokus geografi serta industri Anda dari waktu ke waktu.

**Informasi lebih lanjut**

- Financial Times/IFC. 2013. Sustainable Finance Award Criteria. Lihat secara *online* di: [https://www.eiseverywhere.com/file\\_uploads/759a7483046a15411da34b628681ca58\\_SFA2013-Criteria.pdf](https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/759a7483046a15411da34b628681ca58_SFA2013-Criteria.pdf) (terakhir diakses 01.04.14)
- Global Reporting Initiative. Sustainability Topics for Sectors. Lihat secara *online* di: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf> (terakhir diakses 01.04.14)  
Situs web ini menyediakan daftar-daftar topik keberlanjutan yang relevan untuk berbagai kegiatan industri, diidentifikasi berdasarkan lima kelompok pemangku kepentingan— asosiasi bisnis, perwakilan buruh, organisasi masyarakat madani, pengguna informasi dan para ahli.
- IFC. Sustainability Framework and Environmental, Health and Safety Guidelines. Lihat secara *online* di: [www.ifc.org/ehsguidelines](http://www.ifc.org/ehsguidelines) (terakhir diakses 01.04.14)
- WWF and Credit Suisse. 2012. Decarbonizing Swiss Real Estate. Lihat secara *online* di: [https://www.credit-suisse.com/ch/real\\_estate/doc/Nachhaltigkeit/study\\_decarbonizing\\_swiss\\_real\\_estate\\_eng.pdf](https://www.credit-suisse.com/ch/real_estate/doc/Nachhaltigkeit/study_decarbonizing_swiss_real_estate_eng.pdf) (terakhir diakses 14.05.14)

- WWF and Credit Suisse. 2012. Environmental Performance of Swiss Banks: Shifting Gears Toward Next Generation Banking. Lihat secara *online* di: [http://assets.wwf.ch/downloads/environmental\\_performance\\_of\\_swiss\\_banks\\_\\_\\_shifting\\_gears\\_towards\\_next\\_generation\\_ban.pdf](http://assets.wwf.ch/downloads/environmental_performance_of_swiss_banks___shifting_gears_towards_next_generation_ban.pdf) (terakhir diakses 04.04.14)

Laporan ini meninjau interaksi antara tantangan-tantangan lingkungan dan model bisnis dari perbankan Swiss. Laporan ini memberi kerangka yang bisa digunakan oleh bank-bank dalam melakukan benchmark untuk tingkat pengintegrasian isu-isu lingkungan mereka terhadap rekan-rekan mereka, mengidentifikasi praktik-praktik terkemuka dan juga tingkat ambisi yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan di masa depan.

- WWF. 2012. The 2050 Criteria: Guide to Responsible Investment in Agricultural, Forest, and Seafood Commodities. Lihat secara *online* di: [http://awsassets.panda.org/downloads/the\\_2050\\_criteria\\_report.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/the_2050_criteria_report.pdf) (terakhir diakses 01.04.14)

Panduan ini didesain untuk membantu berbagai pemangku kepentingan, termasuk perusahaan, bank dan investor, untuk menggabungkan indikator kinerja kunci (IKK) lingkungan dan sosial untuk sektor ke dalam proses-proses bisnis mereka. Panduan ini menangani 10 sektor komoditas global utama: budidaya perikanan, daging sapi, kapas, produk susu, kelapa sawit, kedelai, gula, kayu, bubur kertas dan kertas, makanan laut nonbudidaya, WWF mengidentifikasi industri-industri ini sebagai prioritas tinggi berdasarkan dampak-dampak mereka saat ini pada keanekaragaman hayati global, emisi GRK dan penggunaan air secara keseluruhan.

- WWF. The Water Risk Filter. Lihat secara *online* di: <http://waterriskfilter.panda.org/> (terakhir diakses 01.04.14)

Alat (tool) ini memungkinkan perusahaan dan investor/ kreditor mengukur risiko-risiko terkait air untuk semua industri di semua negara. Alat ini memberi satu set indikator-indikator risiko yang sangat terstruktur, mencakup risiko fisik, risiko peraturan dan risiko reputasi. Alat ini menggunakan data terbaik yang tersedia dengan cakupan global, dan juga informasi spesifik perusahaan yang disediakan oleh pengguna, untuk menganalisis dan menghitung semua indikator-indikator risiko air yang relevan. Indikator-indikator ini ditentukan berdasarkan lokasi (aliran air) di area perusahaan dan kinerja serta perilaku perusahaan tertentu tersebut.

- Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia dan USAID. Energi bersih: Buku Pedoman Untuk Lembaga Jasa Keuangan.

Pedoman ini bertujuan untuk:

- Membangun pengetahuan dan pemahaman dasar tentang teknologi dan proyek pembangkit listrik energi bersih sampai tingkat yang akan memungkinkan bank dan lembaga keuangan untuk memiliki keyakinan dalam membuat keputusan investasi
- Mentransfer “praktik terbaik” internasional dalam menilai kelayakan proyek dan risiko pembiayaan terkait untuk berbagai jenis proyek energi bersih
- Menambah bantuan teknis dan pengembangan kapasitas bank dan lembaga keuangan dalam mengembangkan proyek energi bersih.

### 3.3 MENETAPKAN SELERA RISIKO ( *RISK APPETITE* ) LST ORGANISASI

Sekarang organisasi Anda dapat menetapkan selera risiko tentang isu-isu LST dan membentuk pernyataan selera risiko LST. Pernyataan selera risiko ini akan menunjukkan tingkat risiko yang bersedia Anda terima dalam mengejar tujuan-tujuan bisnis dan dapat berdampak pada pertimbangan-pertimbangan penetapan harga. Pernyataan ini harus memberi wawasan yang jelas tentang pertukaran antara pertimbangan-pertimbangan terkait risiko LST dan keuntungan.

Untuk menentukan selera risiko, organisasi akan harus mempertimbangkan profil risiko LST spesifik, strategi korporasi dan tujuan-tujuan bisnis terkait lainnya.

#### Kriteria untuk pernyataan-pernyataan selera risiko

Pernyataan selera risiko LST harus sesuai dengan kriteria organisasi Anda untuk pernyataan-pernyataan selera risiko, dan juga panduan internasional serta persyaratan peraturan (lihat “Informasi lebih lanjut” di bawah).

Pernyataan tersebut harus:

- Memberi satu wawasan yang jelas tentang toleransi risiko terkait dengan strategi korporasi Anda;
- Mempertimbangkan keseimbangan antara keuntungan dan risiko;
- Masukkan unsur-unsur kualitatif dan kuantitatif (prinsip dan indikator terkemuka dan/atau batasan risiko).

#### Pertimbangan-pertimbangan kunci

Dalam menetapkan selera risiko LST, Anda harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- Strategi korporasi dan tujuan-tujuan bisnis Anda (rencana tahunan dan jangka panjang);
- Ekspektasi para pemangku kepentingan dan kepentingan-kepentingan reputasi;
- Risiko-risiko dan isu-isu kunci yang diidentifikasi serta dinilai bersifat material pada bagian-bagian sebelumnya dari Panduan;
- Dampak potensial pada pencapaian tujuan-tujuan bisnis jika risiko-risiko LST terwujud;
- Kapasitas yang diperlukan untuk mengelola risiko-risiko LST di seluruh organisasi;
- Penyelarasan prinsip-prinsip dan indikator-indikator yang dipilih dengan persyaratan pelaporan eksternal (contohnya, Global Reporting Initiative/GRI (Inisiatif Pelaporan Global)).

#### Contoh-Contoh

Anda dapat memformulasikan prinsip-prinsip dan indikator-indikator risiko LST secara multilevel, bergantung pada kompleksitas kegiatan-kegiatan Anda, profil risiko dan hasil dari pertimbangan-pertimbangan kunci lainnya.

Paling minimum, pernyataan selera risiko LST harus mencakup batasan-batasan organisasi untuk risiko-risiko kunci yang diidentifikasi dan dinilai bersifat material di bagian: 3.2. Contoh-contoh dari pendekatan ini mencakup:

- Distribusi yang ditargetkan untuk peringkat-peringkat atau kategori-kategori risiko LST di seluruh portofolio, seperti target-target atau batas-batas untuk kategori-kategori berisiko sedang dan tinggi;

- Batas-batas maksimum eksposur di seluruh portofolio untuk sektor-sektor berisiko sedang dan tinggi yang Anda sudah identifikasi sebelumnya, dan juga risiko-risiko lintas sektor;
- Pernyataan-pernyataan tentang indikator-indikator risiko kunci terkait dengan risiko-risiko lintas sektor yang diidentifikasi, seperti:
  - Aset bahan bakar fosil yang berpotensi terdampar
  - Metrik-metrik intensitas air dan limbah;
- Pernyataan-pernyataan tentang kepatuhan minimum kepada standar-standar internasional (contohnya, Equator Principles (Prinsip-Prinsip Ekuator) untuk pembiayaan proyek, standar-standar spesifik sektor yang dikembangkan oleh asosiasi-asosiasi industri atau organisasi-organisasi seperti NGO, United Nations Global Compact (Kesepakatan Global Perserikatan Bangsa-Bangsa) atau International Labour Organization/ILO (Organisasi Buruh Internasional);
- Daftar-daftar pengecualian yang dapat terkait dengan sektor dan/atau kegiatan, contohnya, perjudian, buruh anak atau deforestasi.

Gambar 11 memperlihatkan berbagai IKK untuk memonitor selera risiko LST dari perspektif risiko maupun pengendalian:

**Gambar 11: Indikator-indikator risiko potensial**

Sumber : Dikembangkan oleh WWF dan KPMG

#	Indikator Risiko	Batas	Unit ukuran
1	% transaksi-transaksi berisiko tinggi di dalam portofolio	maksimum	%
2	% transaksi-transaksi berisiko sedang dan tinggi dalam portofolio	maksimum	%
3	Batas-batas sektor (merefleksikan tingkat risiko LST)	maksimum	%, nilai nominal
4	Pembiayaan proyek sebagai % total portofolio	maksimum	%
5	% tindakan-tindakan remedial yang dilakukan tepat waktu	minimum	%
6	Emisi-emisi gas karbon yang dibiayai – lingkup 1 dan 2	maksimum	metrik ton CO <sub>2</sub> /tahun
7	Pengambilan air net yang dibiayai	maksimum	megaliter/tahun
8	% transaksi-transaksi di wilayah-wilayah kekurangan air	maksimum	%
9	% transaksi-transaksi yang menghadapi isu-isu lingkungan spesifik	maksimum	%
10	% transaksi-transaksi yang menghadapi isu-isu sosial spesifik	maksimum	%

#	Indikator pengendalian risiko	Unit ukuran
1	# kebijakan-kebijakan sektor untuk sektor-sektor berisiko sedang/tinggi (terkait eksposur sektor)	#
2	# kebijakan-kebijakan isu (terkait eksposur)	#
3	% portofolio yang dicakup oleh kebijakan-kebijakan sektor	%
4	% transaksi-transaksi yang disaring berdasarkan risiko-risiko LST	%
5	% transaksi-transaksi yang dieskalasi ke spesialis-spesialis LST	%
6	% transaksi-transaksi pembiayaan proyek yang dicakup oleh Equator Principles	%
7	# keterlibatan klien	#
8	Lingkup dan frekuensi audit internal dalam kerangka pengendalian risiko LST	
9	Pelatihan pengelolaan LST (dalam \$/jam yang dibelanjakan/# karyawan yang dilatih)	

### Contoh praktis: Prinsip-Prinsip Bisnis Westpac

Westpac menyatakan Prinsip-Prinsip Bisnis perusahaannya menjadi dasar bagi komitmen kepada praktik bisnis dan keterlibatan masyarakat yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip tersebut menguraikan kerangka yang digunakan untuk mencapainya—dengan menanamkan keberlanjutan dalam seluruh bisnisnya di bidang-bidang tata kelola dan etika; praktik-praktik nasabah; praktik-praktik karyawan; kepedulian terhadap lingkungan; keterlibatan masyarakat; dan manajemen rantai suplai. Prinsip-prinsip tersebut diterapkan di seluruh Westpac Group.

Kebijakan-kebijakan pemberian pinjaman dan investasi Westpac Group dipandu oleh Prinsip-Prinsip ini yang menetapkan komitmen-komitmen yang mengatur tanggapan kepada isu-isu etika, seperti menghargai hak-hak asasi, mencegah kejahatan keuangan dan pengelolaan risiko-risiko lingkungan.

Kebijakan Pemberian Pinjaman Lingkungannya berusaha mengidentifikasi dan memitigasi risiko-risiko lingkungan ketika mengevaluasi proposal-proposal permintaan pinjaman. Hal ini membantu dalam menghindari kerusakan lingkungan dan risiko kredit yang tidak dapat diterima, sesuai dengan undang-undang dan peraturan lingkungan di setiap yurisdiksi tempat Westpac melaksanakan kegiatan-kegiatan bisnis.

Kebijakan Pemberian Pinjaman Lingkungan Westpac merupakan bagian dari kerangka komprehensif untuk mengelola dampak-dampak LST dari kegiatan-kegiatan bisnisnya. Kerangka Manajemen Risiko LST ini mengartikulasikan pendekatannya untuk mengelola risiko-risiko LST dalam semua aspek operasinya, termasuk pemberian pinjaman dan investasi. Kerangka ini mencakup:

Mengadopsi Equator Principles, kerangka untuk menilai risiko-risiko sosial dan lingkungan dalam pembiayaan proyek;

Penandatanganan PRI dari UN. Prinsip-prinsip ini membuat para investor institusional memasukkan pertimbangan-pertimbangan LST ke dalam analisis, pengambilan keputusan dan prioritas-prioritas kepemilikan investasi;

Menawarkan berbagai produk dan layanan yang terkait dengan lingkungan.

Sumber : Westpac. Sustainability & Community. Lihat secara *online* di: <http://www.westpac.com.au/about-westpac/sustainability-and-community/> (terakhir diakses 01.04.14)

### Contoh praktis: Pernyataan- pernyataan posisi risiko Standard Chartered

Standard Chartered Bank mempunyai 20 pernyataan posisi yang membantu klien-kliennya memahami standar-standar lingkungan dan sosial Standard Chartered. Pernyataan-pernyataan ini mengomunikasikan dengan jelas pendekatan Standard Chartered dalam memberikan layanan keuangan kepada klien-klien yang menghadapi isu-isu spesifik atau yang beroperasi di sektor-sektor yang terkait dengan risiko-risiko lingkungan dan sosial spesifik. Pernyataan-pernyataan ini juga memberi pedoman kepada klien-klien tentang praktik-praktik pengelolaan lingkungan dan sosial yang baik.

Pernyataan-pernyataan ini mencakup 17 sektor dan tiga isu:

- Pertanian
- Bahan bakar hayati
- Bahan kimia dan manufaktur
- Bendungan dan pembangkit listrik tenaga air
- Kehutanan
- Kelapa sawit

- Perikanan
- Pembangkit listrik bahan bakar fosil
- Gaming (permainan) dan perjudian
- Infrastruktur
- Pertambangan dan logam
- Pembangkit listrik tenaga nuklir
- Energi terbarukan
- Minyak dan gas
- Demolisi kapal
- Tembakau
- Transportasi
- Perubahan iklim
- Hak-hak anak
- Air

Untuk memastikan bahwa pernyataan-pernyataan posisinya cocok dengan eksposur terhadap sektor-sektor yang mempunyai risiko-risiko spesifik, Standard Chartered melacak dan memonitor pernyataan-pernyataannya secara reguler dan menerapkannya pada semua segmen-segmen Komersial dan Institusional, Komersial dan Ritel (klien-klien bisnis). Kebijakan dan prosedur internal Bank, bersama dengan Equator Principles, bertindak sebagai “kompas” untuk keputusan-keputusan pembiayaan Standard Chartered dan membentuk dasar yang kokoh untuk pendekatan manajemen risiko keberlanjutan.

Sumber: Standard Chartered. Our Standards and Policies. Lihat secara *online* di: <https://www.sc.com/en/sustainability/performance-and-policies/standards-and-policies.html> (terakhir diakses 01.04.14)

### Informasi lebih lanjut

- KPMG. 2008. Understanding and Articulating Risk Appetite. Lihat secara *online* di: <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/documents/Risk-petite-0-200806.pdf> (terakhir diakses 01.04.14)
- The Equator Principles, [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com) (terakhir diakses 14.07.14)  
Ini adalah kerangka manajemen risiko kredit untuk menentukan, menilai dan mengelola risiko lingkungan dan sosial dalam transaksi-transaksi pembiayaan proyek. Saat ini, 80 institusi keuangan di 34 negara telah mengadopsi Equator Principles secara resmi, mencakup lebih dari 70 persen dari utang pembiayaan proyek internasional di pasar-pasar yang sedang berkembang.

## 3.4 MENANGGAPI RISIKO-RISIKO LST

Sekarang setelah rampung mengidentifikasi risiko-risiko LST, Anda perlu memutuskan bagaimana menangani risiko-risiko ini berdasarkan tingkat selera risiko dan tingkat ambisi LST.

Tanggapan pertama Anda mungkin untuk memitigasi risiko. Tetapi, mengidentifikasi risiko-risiko LST dapat juga merupakan titik awal untuk menghasilkan peluang-peluang bisnis baru.

Anda harus mengenali alat-alat dan pilihan yang tersedia untuk menanggapi dan mengelola risiko-risiko LST. Memahami lokasi adanya peluang-peluang terbesar pada portofolio dan bagaimana membangun pengaruh akan menjadi faktor kunci suksesnya pengintegrasian LST dalam operasional bisnis sehari-hari.

### Pengaruh lini-bisnis dan faktor-faktor lain

Kemampuan Anda menanggapi dan mengelola risiko-risiko LST dipengaruhi tidak saja oleh sektor industri, tetapi oleh lini bisnis terkait, kerangka pengendalian risiko dan jenis-jenis produk serta layanan yang Anda tawarkan.

Contoh-contoh tanggapan kepada berbagai lini-bisnis mencakup:

- Sebuah bank lebih bisa mengelola risiko-risiko LST melalui portofolio pemberian pinjamannya karena faktor-faktor seperti sifat jangka panjang dari hubungan dan perjanjian-perjanjian pemberian pinjaman, kemampuan melakukan negosiasi dan memasukkan klausa serta perjanjian untuk memitigasi risiko dalam dokumentasi pinjaman, dan kemampuan untuk bekerja dengan klien untuk memperbaiki praktik-praktik mereka. Bank-bank terkemuka sudah terlibat dengan klien-klien pinjaman mereka yang ketinggalan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka.
- Pada transaksi-transaksi penggalangan modal seperti penerbitan obligasi atau initial public offering (penawaran umum perdana), opsi-opsi untuk memengaruhi mungkin kurang langsung pada produk-produk yang ada saat ini. Penerapan kriteria penilaian terkait LST dalam keputusan untuk menanggung (underwrite) penerbitan surat berharga, atau kebutuhan pengungkapan tambahan pada bagian risiko dalam prospektus transaksi yang menangani eksposur risiko LST dan memitigasi tindakan-tindakan merupakan tanggapan-tanggapan yang dapat dilakukan, walaupun hal-hal ini lebih sulit untuk diukur, dimonitor dan dilaksanakan.

Beberapa contoh pertanyaan yang dapat Anda jawab untuk menentukan bagaimana menanggapi risiko-risiko LST mencakup:

- Apakah Anda melanjutkan suatu transaksi, walaupun tahu risiko-risikonya? Seberapa memungkinkan untuk mengatakan “tidak”, dengan mengetahui risiko-risiko yang sudah disoroti merupakan hasil dari penyaringan LST? Menetapkan parameter-parameter dasar untuk menerima risiko dari transaksi merupakan satu dari langkah-langkah pertama yang harus Anda ambil.
- Apakah Anda melanjutkan transaksi-transaksi berisiko LST tinggi karena transaksi-transaksi ini berjangka waktu pendek? Apakah organisasi Anda mengambil risiko-risiko LST yang lebih tinggi untuk transaksi-transaksi jangka pendek karena tidak percaya bahwa risiko akan terwujud dalam jangka waktu pendek? Atau apakah Anda meyakini bahwa risiko pembiayaan kembali yang utama pada beberapa transaksi jangka pendek (yang tidak bisa melikuidasi sendiri) berarti bahwa risiko-risiko LST tetap harus dipertimbangkan sepenuhnya dalam keputusan-keputusan pemberian pinjaman Anda?
- Apa lini-bisnis inti Anda dan apa jenis-jenis produk dan layanan keuangan yang Anda tawarkan kepada klien? Kemampuan Anda untuk secara langsung menangani risiko dan menginformasikan perilaku mungkin lebih besar untuk pinjaman-pinjaman dan pembiayaan proyek jangka waktu lebih panjang daripada untuk PME/ PMU dan layanan penasihat, walaupun akhirnya hal ini akan bergantung pada kedalaman hubungan dengan klien.

**ANDA HARUS  
PERTIMBANGKAN  
UNTUK MENGEVALUASI  
BAGAIMANA  
PERUBAHAN-  
PERUBAHAN  
LINGKUNGAN DAN  
SOSIAL YANG  
DIANTISIPASI KIRA-KIRA  
AKAN BERDAMPAK  
PADA PRODUK DAN  
LAYANAN ANDA SAAT INI**

- Apa tingkat keahlian sektor Anda? Dampak yang dapat diberikan oleh sebuah bank dengan keahlian sektor yang relevan pada kinerja keberlanjutan di sektor tersebut lebih besar dibandingkan dengan bank yang mempunyai keahlian sektor lebih sedikit. Hal ini tidak berarti bahwa bank-bank seperti itu tidak harus menanggapi risiko-risiko yang teridentifikasi. Sebaliknya, bank-bank dengan keahlian sektor yang lebih sedikit kemungkinan lebih terekspos karena kurangnya kapasitas internal untuk memahami dan menangani risiko-risiko semacam itu dan mungkin harus mempertimbangkan selera risiko yang lebih konservatif.
  - Siapa klien-klien Anda? Apa jenis-jenis klien yang Anda miliki? Perusahaan-perusahaan multinasional dan internasional besar khususnya mempunyai target-target keberlanjutan mereka sendiri dan mungkin menyambut produk, layanan baru serta nasihat terus menerus untuk membantu mereka mencapai sasaran-sasaran mereka. Perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan domestik tanpa suatu strategi keberlanjutan yang ditetapkan akan mungkin akan meminta lebih banyak keterlibatan Anda untuk membantu mereka memahami dan mengelola risiko-risiko LST, dan ini peluang untuk memberikan layanan-layanan bernilai tambah bagi klien-klien Anda.
  - Di wilayah geografis mana Anda beroperasi? Bank-bank yang beroperasi di wilayah-wilayah geografis dengan LST lebih bersifat bisnis-seperti-biasa (dan klien/investor lebih menyadarinya karena aturan-aturan dari pemerintah atau bursa-bursa) mungkin akan merasa lebih mudah memengaruhi perilaku klien dibandingkan bank-bank yang beroperasi di pasar-pasar yang saat ini kurang berpengalaman dan kurang mempunyai pemahaman tentang isu-isu LST. Di pasar-pasar yang disebut belakangan, menangani risiko-risiko dan terlibat lebih dekat dengan para klien yang kemungkinan mempunyai profil-profil risiko LST lebih tinggi menjadi lebih krusial bagi bank-bank.
- Memiliki pemahaman yang baik tentang kemampuan Anda menanggapi risiko-risiko LST akan berdampak pada:
- Pemahaman Anda tentang kendali-kendali risiko LST yang dapat digunakan dan risiko-risiko LST yang membutuhkan pendekatan berbeda, seperti melakukan lobi, keterlibatan atau kemitraan eksternal dengan organisasi-organisasi lain;
  - Bagaimana Anda kemudian mengembangkan kerangka pengendalian risiko LST sesuai dengan panduan ini (sebagai contoh, berdasarkan sektor, jenis klien, lini bisnis atau wilayah geografis);
  - Produk dan layanan dalam portofolio lini bisnis Anda yang ditawarkan untuk memitigasi risiko-risiko atau menciptakan peluang-peluang bisnis baru.

**Cara-cara memberikan dan mengembangkan tanggapan-tanggapan organisasi terhadap risiko LST**

- Anda dapat menggunakan cara-cara berikut untuk mengembangkan tanggapan-tanggapan risiko LST, mengembangkan sistem dan pengendalian internal, dan memberi informasi bagi perilaku klien:
- Menetapkan parameter-parameter dasar penerimaan transaksi (penyaringan dasar) dan prosedur-prosedur penolakan;
  - Mengembangkan dan menegakkan pedoman-pedoman penerimaan klien dan persetujuan atas transaksi;
  - Keterlibatan klien tidak langsung, contohnya dengan mengungkapkan bagaimana pendekatan manajemen risiko LST organisasi (termasuk pernyataan-pernyataan kebijakan), publikasi riset, kepemimpinan berpikir, program-program kolektif aktivisme dan kemitraan industri;
  - Keterlibatan klien langsung, baik didorong oleh hubungan (misalnya konstruktif, kooperatif) atau didorong risiko (misalnya kritis dan dengan konsekuensi);
  - Menegakkan tindakan-tindakan spesifik melalui dokumentasi transaksi (sebagai contoh, pernyataan, persyaratan dan perjanjian tentang pelaporan dan pengungkapan)
  - Produk dan layanan baru atau yang diubah yang diarahkan kepada pengintegrasian LST.

**Menyesuaikan produk dan layanan organisasi saat ini**

Organisasi Anda harus mempertimbangkan untuk mengevaluasi bagaimana perubahan-perubahan lingkungan dan sosial yang diantisipasi kira-kira akan berdampak pada produk dan layanan yang ada saat ini, dan bagaimana Anda dapat menyesuaikan produk dan layanan tersebut untuk memungkinkan hasil yang lebih baik dan menurunkan dampak-dampak pada isu-isu LST yang kritis.

Tabel di bawah memperlihatkan beberapa contoh produk dan layanan yang sudah dikembangkan oleh bank-bank, yang memungkinkan bank-bank tersebut memberi sinyal ke pihak-pihak eksternal tentang tanggapan-tanggapan mereka terhadap risiko-risiko LST, sambil memengaruhi isu-isu LST dalam portofolio mereka. Cara Anda mengimplementasikan produk dan layanan ini dapat juga memungkinkan pengelolaan isu-isu LST yang lebih baik dalam beberapa kasus.

**Gambar 12: Layanan dan produk inovatif**

Sumber: UNEP FI. 2007. Green Financial Products and Services: Current Trends and Future Opportunities in North America, disesuaikan oleh WWF dan KPMG

LINE BISNIS	PRODUK DAN LAYANAN INOVATIF YANG DAPAT DIGUNAKAN OLEH LINE BISNIS UNTUK MENGELOLA ISU-ISU LST DALAM PORTOFOLIO MEREKA
PEMBERIAN PINJAMAN KORPORASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembiayaan/kredit “ramah lingkungan” berfokus pada pembiayaan energi alternatif/ terbarukan, teknologi bersih, penghematan energi atau perlindungan lingkungan di seluruh sektor industri dan proyek;</li> <li>• Pembiayaan dampak inovatif untuk sektor-sektor atau bidang-bidang fokus kunci—contohnya pengembangan dan inklusi masyarakat, pembiayaan publik dan pembiayaan mikro;</li> <li>• Berbagai layanan kredit untuk klien atau proyek rendah karbon;</li> <li>• Leasing (menyewakan) untuk proyek-proyek efisien energi/ rendah karbon.</li> </ul>
ECM/DCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan initial public offering (penawaran umum perdana) untuk perusahaan-perusahaan lingkungan dan pengembang-pengembang kredit karbon;</li> <li>• Mengembangkan pasar-pasar untuk obligasi keberlanjutan dan ramah lingkungan;</li> <li>• Membentuk basis modal untuk proyek-proyek mitigasi iklim;</li> <li>• Indeks obligasi korporasi yang menyokong perusahaan-perusahaan-perusahaan yang ramah iklim;</li> <li>• Derivatif-derivatif cuaca;</li> <li>• Opsi-opsi bencana yang diperdagangkan di bursa.</li> <li>• Akses kepada modal dan peringkat kredit yang lebih tinggi: sekuritas-sekuritas yang dijamin hipotek “ramah lingkungan”</li> </ul>
LAYANAN PENASIHAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan tim-tim spesifik dan fokus, termasuk meja perdagangan emisi, tim-tim pembiayaan keberlanjutan dan tim-tim riset portofolio dan modal;</li> <li>• Mengembangkan keahlian dalam ruang pembiayaan gas karbon;</li> <li>• Memberikan layanan-layanan kustodian karbon;</li> <li>• Layanan-layanan untuk membantu para klien mengidentifikasi dan mengelola risiko lingkungan dan sosial, termasuk riset dan nasihat penstrukturan.</li> </ul>

**Informasi lebih lanjut**

- UNEP FI. 2007. Green Financial Products and Services: Current Trends and Future Opportunities in North America. Lihat secara online di: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenprods\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenprods_01.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)

*Laporan ini memberikan suatu gambaran ikhtisar tentang tren dan permintaan untuk produk-produk “ramah lingkungan,” menguraikan berbagai produk dan layanan keuangan “ramah lingkungan” yang tersedia pada saat publikasi di berbagai lini bisnis, dan memperlihatkan peluang-peluang untuk pengembangan di masa depan dalam bidang tersebut.*



Kemacetan lalu lintas dan asap di distrik pusat bisnis Beijing, mengeluarkan polusi besar-besaran dan menyebabkan hilangnya beribu-ribu jam pekerjaan.

## STRATEGI LST HARUS DIDESAIN UNTUK SELARAS DENGAN DAN MENDUKUNG VISI, MISI DAN STRATEGI KORPORASI YANG LEBIH LUAS

### 3.5 MENGEMBANGKAN KERANGKA KEBIJAKAN LST DAN MEMFINALKAN STRATEGI LST ORGANISASI

Strategi LST suatu organisasi harus menunjukkan bagaimana organisasi menerjemahkan tingkat ambisi/ target organisasi yang dinyatakan dalam praktik. Untuk membentuk dan memfinalkan strategi, komite LST organisasi harus menggunakan informasi yang bisa diambil selama praktik eksposur risiko, ditambah dengan:

- Mengembangkan empat sampai enam topik/ tema kunci yang memberi substansi bagi tingkat ambisi/ target LST organisasi. Topik/ tema ini akan membentuk blok bangunan untuk strategi Anda dan dapat dihubungkan kepada beberapa hal ini, sebagai contoh:
  - Sektor-sektor berisiko lebih tinggi seperti ekstraktif (bahan galian), infrastruktur, makanan atau pertanian;
  - Isu-isu LST spesifik/tematik, seperti perubahan iklim atau air;
  - Praktik-praktik manajemen seperti pengintegrasian LST dalam manajemen risiko arus utama, pengembangan produk baru atau skema remunerasi manajemen eksekutif.
- Mengembangkan tujuan-tujuan yang mendukung masing-masing dari empat sampai enam topik/tema tersebut. Tujuan-tujuan tersebut harus masuk dalam tiga kategori:
  - Tujuan-tujuan yang berkaitan dengan kerangka pengendalian risiko LST: mengidentifikasi risiko-risiko dalam transaksi/proyek dan operasi yang ada dan baru, serta proses-proses untuk menangani dan mengelola strategi Anda dan risiko-risiko yang berkaitan. Tujuan-tujuan ini harus mencerminkan tingkat risiko yang Anda bersedia ambil untuk mencapai tingkat ambisi dan strategi LST;
  - Tujuan-tujuan yang terkait dengan peluang-peluang yang sudah diidentifikasi: dalam kegiatan/produk yang ada atau dalam menciptakan yang baru, dan bagaimana Anda akan mengelola peluang-peluang ini;
  - Tujuan-tujuan terkait dengan kegiatan sosial dan etika: memperlihatkan bagaimana Anda bermaksud mengelola interaksi dan kontribusi kepada masyarakat di lokasi Anda beroperasi, baik melalui pembiayaan, keahlian, pengaruh atau waktu.

Untuk melengkapi strategi, Anda harus memformulasikan pedoman-pedoman dan rencana tindakan dari setiap topik/tema untuk menggabungkan tujuan-tujuan tersebut dalam kegiatan-kegiatan bisnis inti. Penting untuk dicatat bahwa strategi LST harus didesain selaras dengan dan mendukung visi, misi serta strategi korporasi yang lebih luas.

Untuk melaksanakan strategi dan mencapai tujuan-tujuan, Anda perlu mengembangkan kerangka kebijakan LST.

Kebijakan-kebijakan LST menerjemahkan pengidentifikasian dan penilaian risiko serta selera risiko dalam pedoman-pedoman operasional untuk proses-proses persetujuan dan penerimaan serta untuk pelaksanaan bisnis sehari-hari. Kerangka kebijakan akan memungkinkan Anda mengendalikan profil risiko LST dan memastikan bahwa profil risiko tersebut berada dalam batasan-batasan yang diformulasikan.

Sistem dan proses implementasi serta monitoring yang tepat diperlukan untuk mendukung kebijakan apa pun yang Anda perkenalkan. Kebijakan-kebijakan hanya bermanfaat jika Anda gunakan untuk seluruh bank dan melekatkannya pada operasi bisnis sehari-hari.

Suatu kebijakan LST umum harus menggambarkan pandangan Anda tentang LST, memberikan target-target, panduan-panduan dan standar-standar minimal serta menggambarkan tata kelola dari risiko-risiko LST. Tergantung pada kompleksitas bank Anda, unsur-unsur ini dapat dibagi dalam beberapa dokumen yang dapat mencakup:

- Kebijakan yang menetapkan pandangan keseluruhan Anda;
- Dokumen yang menggambarkan standar-standar minimal yang disyaratkan (yang dapat juga Anda gunakan untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan terdesentralisasi);
- Anggaran dasar yang menggambarkan tata kelola terkait dengan model pengoperasian yang ditargetkan;
- Peran-peran dari ketiga lini pertahanan (bisnis, manajemen risiko lini kedua dan audit).

Jika Anda mempunyai eksposur terhadap sektor-sektor berisiko sedang dan tinggi, Anda dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan spesifik sektor di samping kebijakan LST umum. Kebijakan-kebijakan spesifik ini akan memerinci persyaratan-persyaratan minimal terkait penerimaan risiko untuk transaksi dan klien yang beroperasi di sektor-sektor ini. Kebijakan-kebijakan seperti itu dapat juga membantu para klien untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka terkait dengan kinerja pada isu-isu LST tertentu.

### Persyaratan-persyaratan minimal untuk kebijakan LST umum

Kebijakan Anda harus:

- Mengartikulasikan dengan jelas pandangan dan pendekatan Anda untuk menangani isu-isu LST;
- Mempunyai cakupan memadai dan idealnya memberikan cakupan terhadap semua produk dan layanan serta geografi;
- Memerinci prosedur untuk pengidentifikasian, penilaian dan klasifikasi risiko-risiko LST dalam bisnis baru, standar-standar minimal serta kriteria penerimaan terkait risiko-risiko LST;
- Memerinci prosedur untuk menolak peluang bisnis atau klien, termasuk umpan balik kepada calon klien;
- Memerinci perlakuan selanjutnya terhadap risiko-risiko LST, termasuk mitigasi, monitoring dan pelaporan tentang eksposur-eksposur maupun tindakan-tindakan mitigasi;
- Memerinci kepemilikan dan prosedur-prosedur untuk implementasi serta monitoring atas kepatuhan kepada kebijakan;
- Mengidentifikasi staf yang bertanggung jawab, dilatih dan harus mempertanggung-jawabkan penyampaian serta pengelolaan kebijakan, termasuk panduan bagi anggota bank saat diperlukan;

Secara reguler meninjau dan memutakhirkan untuk:

- Mencerminkan perubahan-perubahan pada faktor-faktor makro dan mikro, baik internal maupun eksternal;
- Memastikan agar kebijakan senantiasa memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan terkait isu-isu LST yang sifatnya berkembang;
- Menangani dampak-dampak langsung, tidak langsung dan kumulatif (termasuk dampak-dampak yang terkait dengan para pemberi jasa pihak ketiga atau rantai suplai dari klien-klien Anda), walaupun tidak dibiayai secara langsung;

- Dimasukkan dalam manajemen risiko dan keseluruhan kerangka kebijakan Anda;
- Mencakup ringkasan yang dapat dilepas ke domain publik, terutama untuk para pemegang saham, tetapi juga untuk para pemangku kepentingan lainnya yang berminat;
- Menetapkan target-target yang memungkinkan dilakukannya monitoring dan pelaporan implementasi yang kredibel; Anda dapat membuat pengungkapan-pengungkapan publik untuk target-target ini.

Kriteria-kriteria ini dapat juga diterapkan pada kebijakan-kebijakan sektor.

### Unsur-unsur kerangka kebijakan lainnya

Selain kebijakan LST umum, kerangka kebijakan organisasi dapat mencakup:

- Kebijakan-kebijakan sektor: Kebijakan-kebijakan ini dapat menyatakan kegiatan-kegiatan mana yang akan Anda biayai atau tidak akan biayai di sektor tertentu, menetapkan kondisi-kondisi saat Anda akan memberikan pembiayaan, dan menetapkan syarat-syarat LST bagi para klien serta transaksi-transaksi. Kebijakan-kebijakan sektor harus menetapkan jenis-jenis investasi, pinjaman dan produk serta layanan lainnya yang termasuk pada lingkup penerapan kebijakan. Lihat gambar 13 di bawah.
- Kebijakan-kebijakan tematik: Kebijakan-kebijakan ini berkaitan dengan isu-isu LST dari grup-grup tertentu, contohnya hak asasi, perubahan iklim, air atau bahan bakar hayati. Kebijakan-kebijakan seperti ini akan mempunyai isi yang serupa dengan kebijakan-kebijakan sektor dan dapat juga dikembangkan dengan menggunakan alat-alat (tool) di dokumen ini. Kebijakan-kebijakan risiko sektor dan tematik dapat menggunakan Performance Standards (Standar-Standar Kinerja) dari IFC sebagai baseline (data dasar).
- Kebijakan/daftar pengecualian: Kebijakan-kebijakan ini melarang dibentuknya hubungan bisnis jika terdapat parameter/kondisi tertentu. Contoh-contoh dapat termasuk produksi/kegiatan yang melibatkan buruh paksa atau anak, deforestasi, pembiayaan amunisi atau kegiatan klaster yang berdampak negatif pada Situs Warisan Dunia. Anda dapat menggunakan Environmental and Social Review Procedures Manual (Panduan Prosedur Tinjauan Lingkungan dan Sosial) dari IFC dan daftar pengecualiannya sebagai pedoman rujukan.

### Sumber daya untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan Anda

- Undang-undang dan peraturan lokal: Minimum, kebijakan-kebijakan harus menaati undang-undang dan peraturan lokal;
- Contohnya untuk koteks Indonesia: Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) merupakan jaminan pemenuhan unsur legalitas yang dikeluarkan pemerintah Indonesia, dan Sertifikat Indonesia Sustainable Palm Oil (ISPO) yang dikeluarkan pemerintah Indonesia yang bersifat wajib.

Kebijakan moratorium berdasarkan Instruksi Presiden No 6 Tahun 2013 jo. Instruksi Presiden No 10 Tahun 2011 tentang Penundaan Pemberian Izin Baru dan Penyempurnaan Tata Kelola Hutan Alam Primer dan Lahan Gambut.

Peta Indikatif Penundaan Izin Baru: <<http://www.reddplus.go.id/pustaka/dokumen/peta-indikatif-penundaan-izin-baru-pipib>>

- Standar dan prinsip praktik terbaik sukarela internasional dan industri: Anda dapat mendasarkan kebijakan/panduan spesifik sektor pada beberapa standar LST yang secara umum diterima seperti Performance Standards dari IFC, Equator Principles untuk pembiayaan proyek, perjanjian dan inisiatif internasional, dan standar-standar sertifikasi seperti RTRS, Roundtable on Sustainable Palm Oil/RSPO (Minyak Kelapa Sawit Bersertifikasi Berkelanjutan), Forest Stewardship Council/FSC (Dewan Pengurus Hutan) dan Marine Stewardship Council/MS (Dewan Pengurus Kelautan) (misalnya, standar-standar sukarela yang diterbitkan oleh grup-grup multipemangku kepentingan yang sering mensyaratkan audit oleh pihak ketiga untuk sertifikasi).

Gambar 13 memberi ringkasan blok bangunan untuk pembuatan kebijakan-kebijakan sektor:

**Gambar 13: Mengembangkan kebijakan-kebijakan spesifik sektor**

Sumber: Dikembangkan oleh WWF dan KPMG

JENIS KEBIJAKAN SEKTOR	INPUT (MASUKAN)	BLOK BANGUNAN	LANGKAH BERIKUT
<p><b>CONTOH INDUSTRI BERISIKO TINGGI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertahanan</li> <li>• Kehutanan dan kelapa sawit</li> <li>• Pertambangan dan logam</li> <li>• Minyak dan gas</li> <li>• Pembangkit listrik tenaga air</li> <li>• Pembangkit listrik bahan bakar fosil</li> <li>• Game (Permainan) dan perjudian</li> <li>• Nuklir</li> <li>• Pertanian</li> <li>• Bahan Kimia</li> </ul>	<p><b>INPUT UNTUK PENGEMBANGAN KEBIJAKAN SEKTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undang-undang dan peraturan internasional, regional dan nasional yang relevan</li> <li>• Untuk konteks Indonesia: SLVK, ISPO, Kebijakan Moratorium untuk pemberian izin baru di hutan alam primer dan lahan gambut, Peta Indikatif Penundaan Izin Baru</li> <li>• Perjanjian dan konvensi internasional yang diterima secara luas (contoh, untuk senjata terlarang, perjanjian UN seperti Situs Warisan Dunia UNESCO, lahan-lahan basah dalam daftar Ramsar);</li> <li>• Inisiatif-inisiatif sukarela oleh institusi-institusi keuangan (contoh, Performance Standards dari IFC, Environmental, Health and Safety Guidelines dari IFC dan Equator Principles);</li> <li>• Standar-standar praktik yang baik internasional (contoh Global Forest and Trade Network (Jaringan Hutan dan Perdagangan Global), inisiatif-inisiatif multi pemangku kepentingan seperti RSPO, FSC, MSC);</li> <li>• Riset, wawasan dan keahlian NGO;</li> <li>• Outcome dari keterlibatan dengan para pemangku kepentingan sektor dan ahli (pemetaan pemangku kepentingan akan perlu dilakukan mungkin dengan masukan dari penasihat eksternal).</li> </ul>	<p><b>KEBIJAKAN SEKTOR HARUS BERISI UNSUR-UNSUR BERIKUT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkup kebijakan terkait: cakupan produk dan layanan keuangan, capaian geografis, cakupan kegiatan sektor, penerapan dalam kasus hubungan parsial/tidak langsung dengan sektor-sektor;</li> <li>• Larangan kebijakan—setidaknya, kebijakan Anda harus menyatakan dengan jelas syarat-syarat LST yang bank Anda terapkan pada investasi-investasi, dan layanan keuangan kepada sektor;</li> <li>• Pembatasan kebijakan dan pedoman lainnya, seperti praktik-praktik terbaik, standar-standar sertifikasi pada sektor;</li> <li>• Implementasi dan kepatuhan—di sini bank dapat berharap adanya halangan dan kesulitan.</li> <li>• Perencanaan dan pengelolaan ekspektasi menjadi kunci sukses implementasi LST.</li> </ul>	<p><b>KOMITMEN TERUS MENERUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan serangkaian prosedur untuk mengimplementasi kebijakan;</li> <li>• Mengelola implementasi menyeluruh dan pemeliharaan dari kebijakan dan prosedur internal (contohnya, mengembangkan program komunikasi, program-program e-learning);</li> <li>• Mengelola komunikasi dengan para pemangku kepentingan eksternal;</li> <li>• Membentuk sistem monitoring dan pelaporan (termasuk indikator-indikator kinerja) untuk mengelola kebijakan implementasi</li> </ul>

- Keterlibatan dengan para pemangku kepentingan sektor dan ahli (contohnya, NGO, institut-institut riset) penting untuk mengembangkan kebijakan sektor yang memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan;
- Kebijakan-kebijakan sektor mana yang relevan bergantung pada model bisnis Anda.

### Input untuk pengembangan kebijakan – kebijakan-kebijakan tematik

Isu-isu yang dicakup oleh kebijakan-kebijakan tematik biasanya diterapkan di semua sektor industri dan termasuk:

#### Isu-isu Lingkungan

- Polusi dan pengurangan polusi;
- Dampak-dampak pada kualitas dan kuantitas air, terutama saat hal ini memengaruhi masyarakat-masyarakat di hilir dan ekosistem, ditambah kegiatan-kegiatan yang mempunyai permintaan air tinggi atau terjadi di wilayah-wilayah yang terdapat kekurangan atau ketidakpastian air;
- Emisi udara, termasuk GRK dan gas-gas berbahaya atau beracun;
- Aliran-aliran limbah padat dan lainnya, termasuk material-material beracun yang berbahaya dan material-material membahayakan lainnya;
- Dampak pada perubahan penggunaan tanah, termasuk kehilangan keanekaragaman hayati, dampak pada habitat alami dan spesies yang terancam punah; dan emisi GRK;
- Efisiensi penggunaan sumber daya, termasuk serangkaian komitmen seputar memaksimalkan efisiensi penggunaan sumber daya terkait dengan energi, air dan material-material yang digunakan kembali dan didaur ulang;
- Layanan-layanan ekosistem (contohnya, air bersih, peraturan iklim, penyerbukan tanaman dan penyediaan makanan). Hal-hal ini merupakan komitmen yang berkembang untuk menangani risiko dan isu layanan ekosistem. Hal-hal ini mencakup standar dan inisiatif internasional yang sedang muncul seperti Natural Capital Declaration (Deklarasi Modal Alam), yang menghimbau sektor-sektor swasta dan publik untuk bekerja bersama menciptakan kondisi-kondisi yang diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan modal alam sebagai suatu aset ekonomi, ekologi dan sosial yang kritis. Lihat [www.naturalcapitaldeclaration.org](http://www.naturalcapitaldeclaration.org) untuk informasi lebih lanjut.

#### Isu-isu sosial dan hak-hak asasi

- Hak-hak buruh dan pekerja, termasuk kepatuhan pada standar-standar buruh inti dari ILO dan norma-norma dasar kesehatan serta keselamatan internasional yang bersifat lintas sektor dan rantai suplai;
- Kesehatan dan keselamatan masyarakat, termasuk kapasitas dan komitmen untuk mengelola risiko-risiko bagi masyarakat-masyarakat lokal yang diakibatkan oleh para klien atau sebagai akibat dari suatu transaksi. Hal-hal ini termasuk, contohnya, risiko-risiko yang berasal dari ledakan, dampak-dampak kendaraan dan transportasi atau kegagalan-kegagalan infrastruktur;
- Proses-proses konsultasi (sebagai contoh, persetujuan sebelumnya tanpa harus membayar dari masyarakat-masyarakat lokal yang didasarkan pada informasi terhadap kegiatan-kegiatan yang berdampak pada mereka) dan kesepakatan-kesepakatan tentang permukiman kembali (fisik atau ekonomis) yang mungkin disyaratkan sebagai akibat suatu transaksi;
- Dampak-dampak pada masyarakat adat, masyarakat lokal, minoritas, wanita, dan kelompok-kelompok rentan lainnya yang mungkin dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung oleh bisnis para klien Anda;
- Dampak-dampak pada warisan budaya atau agama (termasuk warisan berwujud dan tidak berwujud).

### Contoh-contoh praktis: Kebijakan-kebijakan seluruh grup ANZ

Di bawah ini disajikan serangkaian kebijakan seluruh grup ANZ yang mendukung kode etik mereka, termasuk kebijakan-kebijakan korporasi, sektor dan umum

- Kebijakan lingkungan generik: Pendekatan ANZ terhadap lingkungan
- Pernyataan Posisi Perubahan Iklim ANZ
- Kebijakan-kebijakan pemberian pinjaman sosial dan lingkungan spesifik sektor yang sensitif, termasuk:
  - Kebijakan Hutan ANZ
  - Kebijakan Energi ANZ
  - Kebijakan Air ANZ
  - Kebijakan Industri-Industri Ekstraktif ANZ
  - Kebijakan Pembangkit Listrik Tenaga Air ANZ
- Kebijakan Global Sourcing (Pengambilan Bahan-Bahan Dari Sumber Global)
- Kebijakan kesehatan dan keselamatan
- Kebijakan Peralatan Militer ANZ
- Menghormati Orang dan Masyarakat: Pendekatan ANZ terhadap Hak-Hak Bisnis dan Manusia
- Ringkasan Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan
- Ringkasan Kebijakan Sumbangan Politik
- Ringkasan Kebijakan Persamaan Kesempatan, Pelecehan dan Gangguan ANZ
- Kebijakan Pengelolaan Produk Global ANZ
- Kebijakan Pengungkapan Berkesinambungan ANZ

Kebijakan-kebijakan terkait tata kelola untuk mendukung manajemen risiko LST:

- Selera Risiko Kepatuhan dan Kerangka Kepatuhan ANZ
- Kebijakan Risiko Reputasi Global ANZ

Sumber: ANZ Group. ESG Policies. Lihat secara *online* di: <http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/more-mike/group-wide-policies/> (terakhir diakses 14.05.14)

### Contoh praktis: metrik-metrik WWF

Inilah beberapa kriteria yang digunakan WWF untuk menilai cakupan kebijakan-kebijakan sektor dari bank-bank:

- Apakah bank mempunyai kebijakan spesifik sektor?
- Apakah kebijakan sudah disetujui atau masih berupa konsep dokumen?
- Apakah kebijakan diumumkan ke publik?
- Apakah terdapat komitmen yang jelas untuk secara periodik meninjau kebijakan?
- Apakah kebijakan diterapkan secara global atau regional?
- Apakah kebijakan diterapkan pada semua skala pemberian pinjaman?

- Apakah kebijakan diterapkan baik pada pemberian pinjaman maupun manajemen aset?
- Apakah ada komitmen yang jelas untuk melacak kinerja klien?
- Apakah ada komitmen untuk membuat para klien melaporkan kinerja setiap tahun?
- Apakah para klien diharuskan untuk melapor dengan menggunakan standar-standar keberlanjutan yang kredibel (GRI atau ekuivalen)?
- Apakah kebijakan mempunyai persyaratan-persyaratan kinerja yang jelas?
- Apakah terdapat prosedur operasional standar untuk keterlibatan yang ditata dengan jelas jika terjadi pelanggaran terhadap klausa-klausa kebijakan?

WWF menilai kekuatan kebijakan-kebijakan sektor dari bank-bank berdasarkan sejauh mana kebijakan-kebijakan ini mencakup kriteria kinerja kunci yang diperinci dalam Laporan Kriteria 2050 WWF. Kriteria-kriteria ini diterapkan untuk menilai bagaimana baiknya perusahaan menangani risiko-risiko LST di setiap sektor dan dapat digunakan sebagai masukan dalam kebijakan-kebijakan sektor Anda.

Untuk setiap sektor komoditas lunak, laporan menguraikan:

- Fitur-fitur kunci dari pasar global, termasuk data dan dinamika perdagangan;
- Risiko-risiko lingkungan dan sosial primer;
- Kriteria kinerja kunci untuk mengelola risiko-risiko lingkungan dan sosial;
- Kriteria kinerja kunci untuk mengelola risiko-risiko lingkungan dan LST;
- Sertifikasi oleh pihak ketiga yang terkemuka;
- Tren dan peluang utama;
- Link (tautan) dengan alat-alat (tool) dan sumber daya tambahan.

### Informasi lebih lanjut

- IFC. Environmental and Social Review Procedures Manual. Lihat secara *online* di: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/190d25804886582fb47ef66a6515bb18/ESRP+Manual.pdf?MOD=AJPERES> (last accessed 02.04.14)
- IFC. Exclusion List. Lihat secara *online* di: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/IFC+Exclusion+List/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/IFC+Exclusion+List/) (last accessed 02.04.14)
- IFC. 2012. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Lihat secara *online* di: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+sustainability/publications/publications\\_handbook\\_pps](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_handbook_pps) (terakhir diakses 02.04.14)

Publikasi ini memberi definisi mengenai tanggung jawab para klien IFC dalam mengelola risiko-risiko lingkungan dan sosial mereka, memberi pedoman tentang cara mengidentifikasi risiko dan dampak. Publikasi ini didesain untuk membantu menghindari, memitigasi dan mengelola risiko serta dampak sebagai praktik bisnis dengan cara yang berkelanjutan, termasuk keterlibatan para pemangku kepentingan dan kewajiban-kewajiban pengungkapan klien sehubungan dengan kegiatan-kegiatan tingkat proyek. Standar-standar ini, bersama dengan Kebijakan Akses kepada Informasi dari IFC, membentuk Kerangka Keberlanjutan IFC, yang mengartikulasikan komitmen strategisnya untuk pembangunan berkelanjutan.

- WWF. Responsible Palm Oil Financing and Investment. Lihat secara *online* di: [http://wwf.panda.org/what\\_we\\_do/footprint/agriculture/palm\\_oil/solutions/responsible\\_financing/](http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/agriculture/palm_oil/solutions/responsible_financing/) (terakhir diakses 02.04.14)
- WWF. 2012. The 2050 Criteria: Guide to Responsible Investment in Agricultural, Forest, and Seafood Commodities. Lihat secara *online* di: [http://wwf.panda.org/what\\_we\\_do/how\\_we\\_work/businesses/transforming\\_markets/solutions/commodity\\_financing/2050\\_criteria/](http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/businesses/transforming_markets/solutions/commodity_financing/2050_criteria/) (terakhir diakses 02.04.14)

## 4. MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI LST ANDA

Operasi-operasi pabrik yang tidak berkelanjutan bisa menimbulkan efek lingkungan yang menghancurkan pada wilayah-wilayah di sekitarnya, termasuk polusi air dan udara yang parah.



# 4. MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI LST ORGANISASI

Segera setelah mempunyai strategi LST, Anda dapat mulai mengintegrasikannya dalam proses-proses bisnis seperti pengembangan produk dan pengalokasian modal.

Bagian ini menangani:

- 4.1 Menciptakan model pengoperasian dan struktur organisasi
- 4.2 Pengendalian-pengendalian lunak (*soft control*)
- 4.3 Mengintegrasikan LST dalam proses-proses penganggaran dan pengalokasian modal Anda
- 4.4 Persetujuan atas klien dan transaksi—terkait pemberian pinjaman
- 4.5 Mengintegrasikan LST pada pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) dan layanan penasihat
- 4.6 Pelibatan klien

## 4.1 MENCIPTAKAN MODEL PENGOPERASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Untuk melaksanakan strategi LST dan mengimplementasi, mengoperasikan serta menata-kelola pengendalian-pengendalian risiko LST yang sudah dikembangkan pada langkah-langkah sebelumnya, Anda sekarang harus menciptakan model pengoperasian yang sepadan dengan ukuran dan kompleksitas bank.

- Pilar pertama dari model pengoperasian harus merupakan struktur organisasi yang sehat (pengendalian-pengendalian keras), dengan peran dan tanggung jawab berbagai unit bisnis dan staf di lini pertama dan lini kedua diartikulasikan dengan jelas. Fungsi audit internal lini ketiga harus menguji berfungsinya unit-unit ini dan peran serta tanggung jawab masing-masing dari waktu ke waktu.
- Pilar kedua dari model pengoperasian Anda harus merupakan satu set pengendalian-pengendalian lunak untuk melengkapi kerangka pengendalian risiko LST (biasanya menegakkan pengendalian-pengendalian keras) dalam arti insentif, fasilitasi, pemberian imbalan dan perilaku yang diinginkan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung manajemen risiko LST yang kuat.

Anda sudah mempunyai model pengoperasian yang jelas untuk manajemen kategori-kategori risiko lainnya, terutama terkait dengan manajemen risiko kredit, persetujuan atas transaksi dan penerimaan klien. Model pengoperasian Anda untuk mengelola risiko LST harus sangat selaras dengan model-model yang sudah ada ini.

Untuk mempraktikkan model pengoperasian secara efektif, Anda akan membutuhkan staf berkualifikasi sesuai, yang bekerja di unit-unit khusus atau terintegrasi dalam departemen-departemen dan fungsi-fungsi yang sudah ada. Anda juga akan perlu memastikan bahwa staf yang ditunjuk bertanggung jawab penuh terhadap pengembangan secara berkesinambungan, tinjauan dan pemutakhiran pengendalian-pengendalian risiko LST secara periodik

Beberapa dilema umum yang mungkin organisasi Anda hadapi ketika mengintegrasikan manajemen risiko LST termasuk:

- Apakah organisasi Anda menugaskan tanggung jawab untuk strategi LST dan kerangka pengendalian risiko LST kepada satu unit atau berbagai unit khusus?
- Bagaimana organisasi Anda memanfaatkan fungsi para spesialis LST secara tepat, dan tugas-tugas apa yang harus Anda berikan kepada pejabat-pejabat kredit dan manajer relasi?
- Apakah organisasi Anda harus mengintegrasikan para spesialis LST ke dalam lini-lini bisnis yang relevan atau memusatkan manajemen risiko LST pada satu unit khusus?
- Dalam hal unit-unit khusus, apakah organisasi Anda akan mengorganisir satu tinjauan atas risiko-risiko LST oleh para spesialis atau menggunakan prinsip empat-mata (tinjauan oleh lebih dari satu orang)?
- Apakah organisasi Anda mengorganisir persetujuan-persetujuan atas risiko LST pada komite-komite risiko kredit reguler atau membangun langkah-langkah tambahan dengan komite-komite LST khusus?

Ukuran dan kompleksitas bank, dan juga profil risiko LST dari kegiatan-kegiatan Anda, akan menuntun menuju jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini.

### Syarat-syarat untuk struktur organisasi yang kokoh

Untuk mendesain struktur organisasi yang kokoh, perusahaan Anda perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- Eksekutif senior yang bertanggung jawab untuk kerangka pengendalian risiko LST Anda (eksekutif pada tingkat dewan direksi);
- Grup-grup dan divisi-divisi yang ada akan perlu memasukkan pertimbangan-pertimbangan LST ke dalam kegiatan-kegiatan mereka sehari-hari;
- Pendirian fungsi-fungsi/posisi-posisi bisnis baru yang didedikasikan untuk mendorong dan mengelola strategi LST dan implementasi serta mengoperasikan kerangka risiko LST pada tingkat korporasi dan lini bisnis;
- Pengangkatan para spesialis LST dalam fungsi tinjauan lini kedua untuk memonitor eksposur-eksposur LST dan kinerja mitigasi risiko lini pertama, dan juga memberikan panduan dan dukungan kepada bidang-bidang lain dari bank Anda (Anda tidak perlu menciptakan tim yang besar tetapi harus memastikan adanya kemampuan dan keahlian pada saat integrasi tertanam secara bertahap);
- Tinjauan dan nasihat independen terhadap persetujuan atas risiko-risiko LST dalam bisnis baru dan yang sudah ada, termasuk prinsip empat-mata terhadap risiko-risiko yang material dan hal-hal yang kompleks;
- Penunjukan kepemilikan atas pengendalian dan tanggung jawab risiko LST untuk tinjauan periodik dan pemutakhiran pengendalian-pengendalian yang ada;
- Pengidentifikasi dan penilaian yang berkesinambungan terhadap risiko-risiko LST yang timbul dan pengembangan kendali-kendali risiko LST yang memadai;
- Pembentukan komite khusus untuk melakukan supervisi kerangka pengendalian risiko LST dan persetujuan atas risiko LST dengan kewenangan yang mencukupi untuk memberitahu Anda mengenai isu-isu LST;
- Sumber daya manusia untuk mendukung proses pengembangan dan memastikan bahwa kinerja staf Anda selaras dengan persyaratan-persyaratan LST.

**Pertanyaan-pertanyaan penuntun**

Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu Anda memecahkan beberapa dilema seputar manajemen risiko LST yang tersentralisasi atau terdesentralisasi dan tingkat keahlian serta tinjauan independen tepat yang Anda butuhkan untuk mengorganisir:

- Apakah organisasi terekspos kepada risiko LST di satu/ beberapa/ banyak lini bisnis?
- Apakah organisasi terekspos kepada risiko LST di satu/ beberapa/ banyak sektor atau industri berisiko sedang dan tinggi?
- Organisasi terlibat pada tingkat transaksi-transaksi berisiko sedang dan tinggi seperti apa, yang membutuhkan tinjauan khusus terhadap risiko-risiko LST dan kinerja tindakan-tindakan mitigasi serta pengendalian-pengendalian?
- Jangkauan dan penyebaran isu-isu LST apa yang telah organisasi identifikasi?
- Bagaimana kompleksnya isu-isu LST dari industri-industri mitra organisasi Anda bekerja?
- Tingkat keahlian sektor apa yang dimiliki pejabat-pejabat peninjau kredit independen organisasi?
- Tingkat keahlian apa yang organisasi butuhkan untuk dapat meninjau dan menyetujui profil risiko LST dari transaksi-transaksi baru? Dapatkah fungsi dan komite persetujuan risiko yang ada memberikan keahlian ini? Apakah organisasi memerlukan staf baru atau pelatihan oleh ahli-ahli eksternal?

**Gambar 14: Contoh deskripsi peran untuk kebijakan dan prosedur LST**

Sumber: Dikembangkan oleh WWF dan KPMG

Mendefinisikan dengan jelas peran-peran dan tanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan prosedur LST sangat penting dilakukan. Gambar 14-16 di bawah menunjukkan contoh-contoh bagaimana Anda dapat mendistribusikan peran-peran dan tanggung jawab. Ini bukanlah daftar yang lengkap atau menyeluruh, dan bergantung pada struktur Anda, berbagai entitas dapat melaksanakan beberapa dari peran-peran ini.

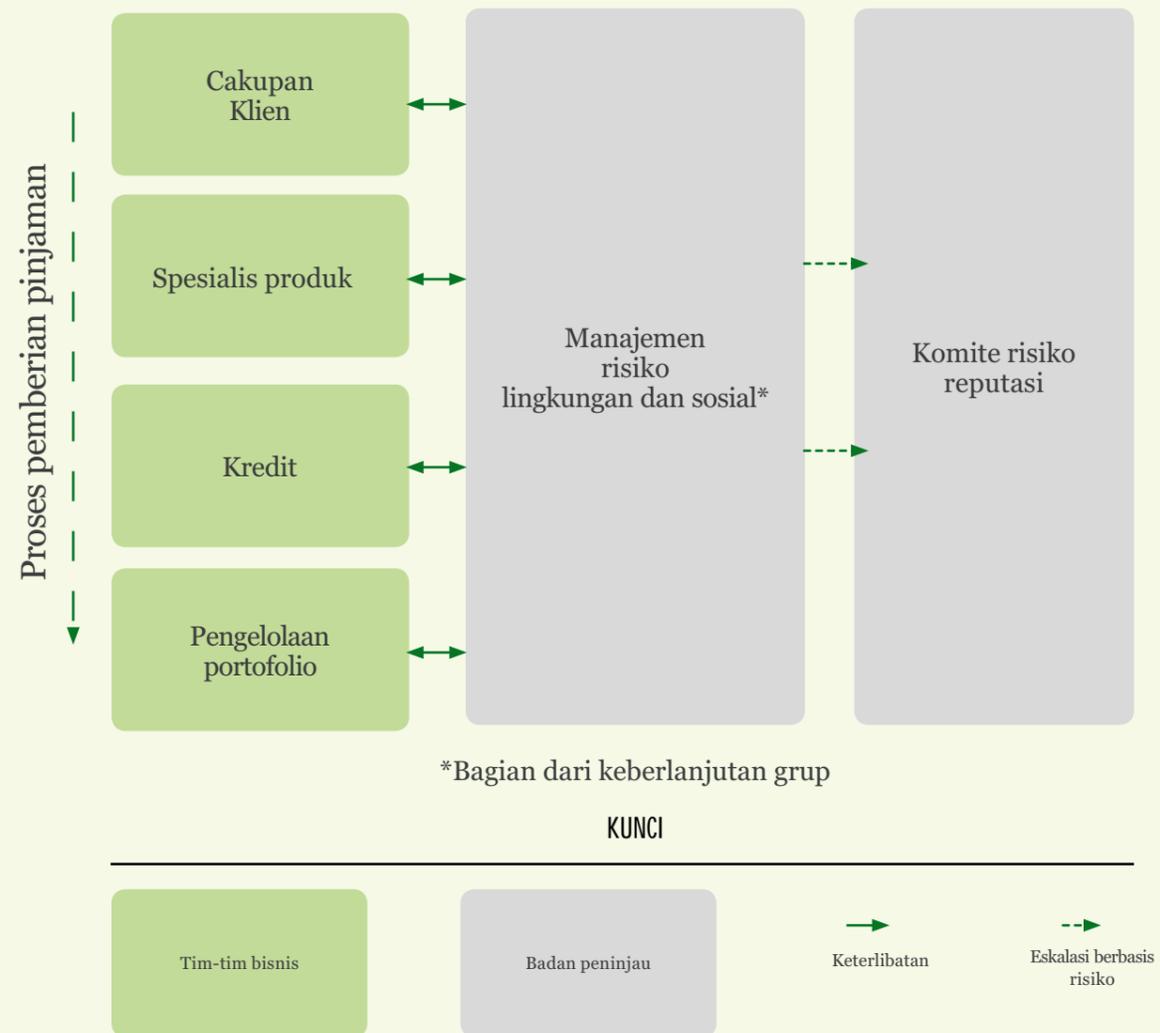
ENTITAS	CONTOH DESKRIPSI PERAN
EKSEKUTIF DEWAN DIREKSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab keseluruhan atas pelaksanaan strategi LST dan berfungsinya kerangka pengendalian risiko LST;</li> <li>• Pengawasan &amp; tanggung jawab untuk implementasi proses pengintegrasian LST.</li> </ul>
DEPARTEMEN KEBERLANJUTAN (DEPARTEMEN STAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan dan implementasi keseluruhan atas strategi LST dan kebijakan-kebijakan keberlanjutan umum (&amp; mungkin pengelolaan kebijakan-kebijakan sektor) dari bank (baik dampak-dampak langsung maupun tidak langsung);</li> <li>• Pelaporan keberlanjutan internal dan eksternal dan keterlibatan serta komunikasi pemangku kepentingan;</li> <li>• Pengembangan dan <i>monitoring</i> kegiatan-kegiatan LST, termasuk pelatihan dan pengembangan kapasitas;</li> <li>• Semua isu-isu LST internal, pelaporan, dll.</li> </ul>

ENTITAS	CONTOH DESKRIPSI PERAN
LINI PERTAMA (UNIT BISNIS, TIM KLIEN, DLL.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti prosedur-prosedur dari kerangka kebijakan LST pada tingkat transaksi;</li> <li>• Melaksanakan prosedur penerimaan klien;</li> <li>• Melaksanakan penyaringan awal LST (pengamatan cepat) untuk mengidentifikasi risiko-risiko LST potensial dan menerapkan kebijakan-kebijakan sektor LST;</li> <li>• Melakukan eskalasi tepat waktu kepada unit-unit LST khusus untuk <i>due diligence</i> (uji tuntas) dan tinjauan risiko LST;</li> <li>• <i>Monitoring</i> dan tinjauan kinerja klien tentang isu-isu LST dan melaksanakan atau menginisiasi kegiatan-kegiatan keterlibatan klien;</li> <li>• Mengidentifikasi peluang-peluang bisnis baru terkait LST dan menginisiasi prosedur-prosedur persetujuan atas produk.</li> </ul>
DUKUNGAN LINI PERTAMA (CONTOHNYA, PEMROSESAN TRANSAKSI, DEPARTEMEN HUKUM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa langkah mitigasi/langkah perbaikan kinerja/persyaratan pengungkapan LST dimasukkan dalam dokumentasi hukum untuk transaksi (contohnya, dokumentasi pinjaman, prospektus, memorandum penawaran);</li> <li>• Memonitor kewajiban klien yang senantiasa ada sesuai dengan dokumentasi pinjaman, contohnya, pelaporan tepat waktu dan batas waktu untuk tindakan-tindakan remedial yang disepakati dalam rencana-rencana tindak lingkungan dan sosial.</li> </ul>
LINI KEDUA (DEPARTEMEN MANAJEMEN RISIKO, PARA PENASIHAT AHLI LST)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendesain, mengembangkan dan meninjau kerangka kebijakan LST serta pengendalian-pengendalian risiko;</li> <li>• Mengintegrasikan pengawasan operasional untuk kebijakan dan kerangka pengendalian risiko LST;</li> <li>• <i>Due diligence</i> dan tinjauan independen atas risiko-risiko LST dalam hal adanya eskalasi oleh lini pertama;</li> <li>• Memberikan nasihat LST kepada pihak yang berwenang untuk persetujuan atas transaksi, contohnya, komite kredit;</li> <li>• Menilai dampak LST dari bisnis baru dan penilaian risiko keseluruhan portofolio;</li> <li>• Pengangkatan konsultan-konsultan eksternal untuk melaksanakan penilaian risiko yang mendalam (<i>due diligence</i>) dalam hal transaksi berisiko tinggi;</li> <li>• Keterlibatan dengan tim risiko dan tim yang menangani kreditor sebagaimana diperlukan atas klien atau transaksi berpotensi risiko tinggi saat terdapat reputasi yang material atau isu-isu LST, untuk memberi panduan &amp; rekomendasi-rekomendasi;</li> <li>• Mengenal tantangan-tantangan untuk manajer-manajer relasi dan tim-tim penanganan transaksi (<i>deal team</i>) serta membantu mendapatkan solusi dalam proyek;</li> <li>• Keterlibatan dengan tim keberlanjutan dalam mengembangkan kebijakan-kebijakan keberlanjutan umum.</li> </ul>
PIHAK BERWENANG ATAS PERSETUJUAN RISIKO (CONTOHNYA KOMITE KREDIT, KOMITE LST, KOMITE PEMILIHAN BISNIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengambil keputusan atau memberi nasihat kepada dewan manajemen atas transaksi-transaksi yang diusulkan (tergantung pada tingkat kewenangan dan struktur tata kelola dari bank);</li> <li>• Memastikan kepatuhan kepada selera risiko LST dan kerangka kebijakan LST;</li> <li>• Memberi nasihat tentang standar-standar minimal, kriteria penerimaan dan pengembangan kebijakan;</li> <li>• Menyetujui proposal-proposal produk, kegiatan bisnis baru dan perubahan-perubahan terhadap model pengoperasian terkait dengan isu-isu LST.</li> </ul>
LINI KETIGA (DEPARTEMEN AUDIT INTERNAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memonitor kepatuhan dengan dan efektivitas kerangka pengendalian risiko LST;</li> <li>• Mendukung penilaian risiko operasional dari fungsi LST (termasuk departemen dan unit lini satu dan dua);</li> </ul>
PARA PENASIHAT EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan dengan konsultan, masyarakat madani, dll. untuk mendapatkan pandangan ahli dan perspektif alternatif tentang isu-isu LST;</li> <li>• Memberi dukungan spesialis untuk tugas-tugas tertentu (contohnya, <i>due diligence</i> atau tinjauan strategis);</li> <li>• Memberikan verifikasi pihak ketiga.</li> </ul>

**Contoh-contoh praktis**

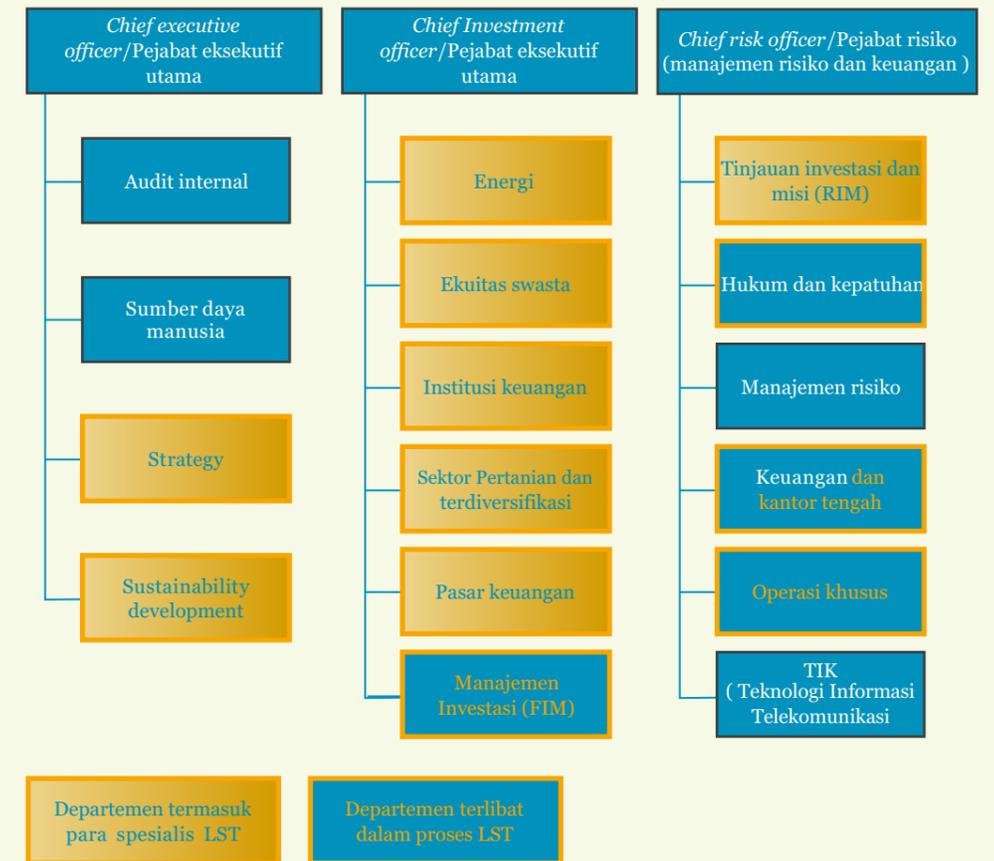
**Gambar 15:**  
Alokasi tanggung jawab untuk proses penilaian LST Standard Chartered  
(contoh dari pendekatan terpusat atau terpisah)

Sumber: Diberikan oleh Standard Chartered kepada WWF (2014)



**Gambar 16:**  
Struktur organisasi FMO  
(contoh pendekatan terintegrasi)

Sumber: Diberikan oleh FMO kepada WWF (2014)



**Informasi lebih lanjut**

- EIRIS. Forum on Responsible Banking and Best Practice for ESG Teams. Lihat secara *online* di: [www.eiris.org](http://www.eiris.org) (terakhir diakses 02.04.14)
- UNEP FI. 2013. Online Guide to Banking and Sustainability. Lihat secara *online* di: <http://www.unepfi.org/bankingguide/> (terakhir diakses 02.04.14)

*Panduan ini memperlihatkan bagaimana semua peran dan departemen dalam suatu bank perlu mengambil tindakan untuk menangani isu-isu keberlanjutan yang bersifat lintas sektor.*

## 4.2. PENGENDALIAN-PENGENDALIAN LUNAK

Jika hanya mengandalkan strategi, kerangka kebijakan dan pengendalian-pengendalian risiko LST, Anda tidak akan memastikan bahwa Anda dapat mengelola risiko dan peluang LST dengan tepat. Anda juga harus mengembangkan pengendalian-pengendalian lunak, termasuk standar-standar nilai dan kinerja yang jelas, dukungan manajemen senior, struktur insentif yang sesuai, dan pelatihan serta fasilitasi yang memadai untuk staf yang merupakan bagian dari fungsi manajemen risiko LST.

Staf kerap kali menghadapi isu-isu interpretasi dan dilema-dilema ketika menilai risiko-risiko LST dan kinerja klien. Isu-isu lingkungan dan sosial cenderung mendapat penilaian subjektif, dan sering tidak dapat diekspresikan dalam terminologi kepatuhan numerik kepada peraturan dan pedoman.

Mengembangkan kerangka pengendalian-pengendalian lunak akan membantu Anda memfasilitasi lingkungan yang terbuka yang memungkinkan terjadi proses pembelajaran dan para staf dapat berdiskusi tentang isu-isu dan Anda dapat membangun berdasarkan pengalaman untuk mempertajam sudut pandang, pendekatan dan kebijakan Anda terhadap manajemen risiko-risiko dan peluang-peluang LST.

### **Pengendalian-pengendalian lunak kunci untuk dipertimbangkan:**

Pengendalian-pengendalian lunak kunci untuk dipertimbangkan termasuk:

- Penggabungan pertimbangan-pertimbangan LST ke dalam visi dan misi korporasi Anda;
- Definisi dan komunikasi yang jelas tentang standar dan nilai kinerja organisasi;
- Komitmen kepemimpinan senior menetapkan standar di tingkat teratas dan bertindak sebagai model-model peran;
- Struktur kompensasi yang diselaraskan untuk mendorong kinerja LST, sebagai contoh, menghubungkan kompensasi dengan kesuksesan transaksi untuk jangka lebih panjang daripada hanya pada pembayaran jasa karena berhasil menutup transaksi.
- Sistem informasi dan alat yang tepat untuk memfasilitasi proses-proses bisnis, manajemen risiko, pengendalian internal, tinjauan kepatuhan, audit, *monitoring* dan pelaporan;
- Akses kepada informasi tentang strategi LST dan kerangka pengendalian risiko LST kepada karyawan yang terlibat dalam manajemen risiko LST.
- Pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan kapasitas staf tentang LST. Organisasi Anda dapat menggunakan penasihat-penasihat pihak ketiga untuk hal ini. *NGO-NGO* juga dapat memberikan wawasan dan keahlian tentang isu-isu LST—sebagai contoh, WWF bekerja dengan bank/regulator secara global untuk memberikan pengembangan kapasitas/pelatihan;
- Pelatihan yang tepat untuk semua tingkatan tentang kebijakan dan pengendalian LST seperti pengintegrasian dalam proses-proses persetujuan atas klien dan transaksi Anda;
- Pengangkatan dan pelatihan staf khusus untuk peran-peran yang khusus;
- Program-program komunikasi internal dan eksternal untuk menciptakan kesadaran tentang kegiatan-kegiatan Anda.

## KELIMA UNSUR KAPASITAS PENGENDALIAN LUNAK

Inilah lima unsur kapasitas pengendalian lunak yang harus Anda miliki, menurut Laporan PRI 2013 *Building the Capacity of Investment Actors to use Environmental, Social and Governance Information* (Membangun Kapasitas Aktor-Aktor Investasi untuk menggunakan Informasi tentang Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola) (<http://www.unpri.org/introducing-responsible-investment/> (terakhir diakses 31.07.14)). Unsur-unsur ini berlaku untuk bank-bank yang memiliki peran-peran pemberian pinjaman, pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) dan layanan penasihat mereka:

1. Sistem-sistem sikap, nilai dan keyakinan, terutama bahwa individu dan organisasi mengakui pentingnya isu-isu LST bagi perusahaan dan bagi investor, dan menerima bahwa mereka mempunyai tanggung jawab terhadap kinerja dan tindakan perusahaan atau investor atas isu-isu ini.
2. Keterampilan, pengetahuan, dan keahlian, terutama bahwa individu dan organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk menganalisis informasi LST yang tersedia, untuk memahami informasi ini dalam konteks peran dan sasaran organisasi mereka serta mengambil keputusan berdasarkan informasi tentang tindakan-tindakan yang harus mereka ambil;
3. Sumber daya, terutama bahwa individu dan organisasi mempunyai dukungan sumber daya manusia, sumber daya keuangan & dukungan organisasi/institusi yang memadai untuk mengambil tindakan yang tepat atas isu-isu LST yang relevan bagi mereka;
4. Akses informasi, terutama bahwa individu dan organisasi mempunyai akses kepada alat (*tool*), data dan informasi yang mereka butuhkan untuk menyampaikan sasaran-sasaran mereka terkait LST;
5. Lingkungan yang mendukung, terutama bahwa pendekatan-pendekatan kepada investasi fokus pada pengembalian keuangan jangka panjang dan pada faktor-faktor yang akan memberikan hal-hal tersebut—termasuk LST.

## CONTOH PRAKTIS : PENGENDALIAN-PENGENDALIAN LUNAK RABOBANK

Untuk membantu karyawan menangani dilema-dilema etika yang mereka temui dalam pekerjaan mereka, Rabobank Group telah memperkenalkan kantor etika.

Kantor Etika memberikan nasihat berdasarkan kasus-kasus sebelumnya dan memberikan dukungan untuk menginterpretasikan kebijakan-kebijakan Rabobank. Komite etika mendiskusikan kasus-kasus baru dan memberikan nasihat kepada seluruh Rabobank Group tentang dilema-dilema etika, termasuk isu-isu terkait LST seperti senjata kontroversial, perampasan tanah, spekulasi pangan, *shale gas* dan keberlanjutan dalam peternakan.

Jika seorang manajer hubungan klien (*client relationship*) atau spesialis LST dalam bank bergumul dengan dilema terkait LST, mereka bisa membawa isu ini ke kantor etika untuk mendapatkan nasihat. Konklusi atau nasihat yang diberikan oleh komite dikomunikasikan kepada orang-orang yang relevan di seluruh organisasi yang mungkin menghadapi jenis-jenis isu serupa. Rabobank berusaha menyelaraskan perilaku staf tentang isu-isu terkait LST dengan menggunakan model ini.

Komite etika bertemu empat sampai enam kali dalam setahun. Selain *CEO* (pejabat eksekutif utama) bertindak sebagai ketua komite, semua departemen yang relevan terwakili, termasuk manajemen risiko, keberlanjutan/LST, komunikasi korporasi dan hukum.

Selain mengelola organisasi dari komite etika, tugas lain dari kantor etika adalah memberikan sesi-sesi pelatihan dan kesadaran tentang pengelolaan etika di semua tingkatan bank. Sebagai contoh, kantor tersebut secara reguler mengadakan lokakarya tentang pengelolaan etika untuk dewan-dewan pengawas lokal dan membuat video-video untuk meningkatkan kesadaran akan pertanyaan dan dilema etika.

Source: Rabobank International. Interview with Thomas Ursem, Sustainable Supply Chain Manager, October 2012, reconfirmed June 2014

### Contoh praktis: Pengendalian- pengendalian lunak Credit Suisse

Peninjauan transaksi-transaksi terkait risiko-risiko LST merupakan bagian integral dari manajemen risiko di Credit Suisse. Walaupun secara prinsip pengidentifikasian risiko-risiko seperti itu merupakan tanggung jawab semua karyawan bank, keahlian di bank yang diperlukan untuk memungkinkan dilaksanakannya tanggung jawab tersebut terdapat dalam tim Urusan Keberlanjutan tingkat korporasi, yang mempunyai perwakilan ahli di semua wilayah global.

Tim Urusan Keberlanjutan memberi kontribusi kepada manajemen risiko LST dalam berbagai cara, dengan:

- Membantu menilai apakah suatu hubungan dengan klien dan/atau suatu transaksi harus disampaikan dalam Proses Tinjauan Risiko Reputasi formal;
- Melaksanakan analisis tentang risiko LST dalam suatu hubungan dengan klien/transaksi tertentu;
- Memberi bantuan spesialis kepada manajer-manajer relasi dalam menangani risiko-risiko LST;
- Memberi panduan tentang alat-alat (*tool*) untuk membantu investigasi terhadap risiko LST;
- Memberi pelatihan kepada unit-unit bisnis internal dan unit-unit manajemen risiko pelengkap untuk membantu mereka memahami, mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko LST;
- Meninjau proses-proses internal yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai dan mengelola risiko-risiko LST dan, saat diperlukan, memberi perbaikan atau penyesuaian.

Tantangan yang dihadapi para klien di mana pun, tetapi terutama oleh mereka di pasar-pasar yang sedang berkembang, adalah penerjemahan aspirasi perusahaan seputar LST ke dalam tindakan keberlanjutan. Untuk alasan ini, dan sebagai pelengkap alami terhadap dukungan manajemen risiko LST, tim Urusan Keberlanjutan Credit Suisse juga menawarkan kepada para klien serangkaian layanan penasihat bisnis LST yang dapat membentuk komitmen klien dan mendukung mereka dalam mengembangkan kapasitas manusia dan sistem yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengelola isu-isu LST untuk jangka waktu lebih panjang.

Sumber: *Credit Suisse Risk Assessment* (Penilaian Risiko Credit Suisse). Lihat secara *online* di: [https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk\\_review.jsp](https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk_review.jsp) (terakhir diakses 02.04.14), dan (non-publik) Intranet Credit Suisse, *Sustainability Risk Management section* (bagian Manajemen Risiko Keberlanjutan) (dimutakhirkan 31.05.13, terakhir diakses 25.03.14)

### Informasi lebih lanjut

- IFC. Sustainability Training and E-Learning Programme (STEP). Lihat secara *online* di [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_ExternalCorporate\\_Site/IFC+Sustainability/Training+Resources/#STEP](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_ExternalCorporate_Site/IFC+Sustainability/Training+Resources/#STEP) (terakhir diakses 02.04.14)  
*Program ini didesain untuk para manajer dan staf dari institusi-institusi keuangan untuk lebih memahami pembiayaan keberlanjutan dan manajemen risiko lingkungan dan sosial serta mengeksplorasi peluang-peluang bisnis terkait keberlanjutan.*
- PRI. 2013. Building the Capacity of Investment Actors to Use Environmental, Social And Governance (ESG) Information. Lihat secara *online* di: <http://www.unpri.org/publications/building-the-capacity-of-investment-actors-to-use-environmental-social-and-governance-esg-information/> (terakhir diakses 02.04.14)  
*Laporan ini menilai dan mengklarifikasi kebutuhan-kebutuhan kapasitas dari aktor-aktor investasi kunci (termasuk investor institusional, bank investasi, penyedia riset LST, perusahaan, sekolah bisnis, pembuat kebijakan dan NGO) untuk menganalisis dan menggunakan informasi LST.*

## DENGAN MEMASUKKAN KRITERIA LST, ORGANISASI ANDA DAPAT MENGIDENTIFIKASI DAN BERPOTENSI MENCIPTAKAN PELUANG-PELUANG SAMBIL MEMBANTU MEMINIMALISIR EKSPOSUR RISIKO ORGANISASI

- UNEP FI. Sustainable Finance Training. Lihat secara *online* di: <http://www.unepfi.org/training> (terakhir diakses 02.04.14)

*Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan membangun kapasitas dalam pembiayaan keberlanjutan di antara para penandatanganan UNEP FI dan institusi-institusi keuangan lainnya, dan juga para pemangku kepentingan relevan dalam pemerintah-pemerintah, NGO dan akademisi, terutama di negara-negara berkembang dan pasar-pasar sedang berkembang.*

### 4.3. MENINGTEGRASIKAN LST KE DALAM PROSES-PROSES PENGANGGARAN DAN PENGALOKASIAN MODAL ORGANISASI ANDA

Isu-isu LST merupakan faktor-faktor risiko, tetapi juga dapat memberikan satu set kriteria yang bagus untuk diterapkan di dalam proses Anda menetapkan anggaran tahunan dan mengalokasikan modal ke lini bisnis atau produk tertentu. Dengan memasukkan kriteria LST, Anda dapat mengidentifikasi dan berpotensi menciptakan peluang-peluang sambil membantu meminimalkan eksposur risiko.

Tetapkan tujuan untuk memastikan organisasi Anda dapat memasukkan faktor-faktor LST ke dalam sistem dan proses penganggaran dan pengalokasian modal saat ini ketimbang mengembangkan yang baru.

Dengan menggeser parameter-parameter pengambilan keputusan untuk dapat mencakup isu-isu LST, Anda dapat memfokuskan ulang pengalokasian modal ke subsektor-sub sektor tertentu dan menjauh dari yang lain-lain, atau ke dalam bidang atau produk yang sama sekali baru.

Contoh-contoh termasuk:

- Pemberian Pinjaman atau pembiayaan proyek:
  - Meningkatkan alokasi modal yang tersedia bagi proyek-proyek efisien energi/rendah karbon dan infrastruktur terkait;
  - Mengurangi alokasi yang ditargetkan bagi sektor-sektor dengan jejak lingkungan yang besar yang tidak dapat dimitigasi;
- Pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) dan layanan penasihat:
  - Membangun tim ahli untuk membantu mengembangkan kegiatan-kegiatan Anda dalam subsektor-subsektor yang ditargetkan seperti energi terbarukan atau rantai suplai komoditas berkelanjutan.

### Pengintegrasian LST ke dalam pengembangan produk arus utama

Dengan mengintegrasikan faktor-faktor LST ke dalam proses pengembangan untuk produk dan layanan baru dan yang sudah ada, Anda dapat:

- Menciptakan peluang-peluang untuk aliran pendapatan tambahan/baru melalui produk-produk inovatif yang mencakup faktor-faktor dan pertimbangan-pertimbangan LST;
- Memenuhi ekspektasi yang meningkat dari klien dan perusahaan yang mengerti tentang LST;
- Membedakan dan “memberi penghargaan” kepada klien dan sektor yang mengelola risiko dan peluang LST mereka dengan lebih baik;
- Mengurangi eksposur risiko di tingkat organisasi dan transaksi.

## Memulai

Anda dapat mengembangkan alat-alat (*tool*) pengambil keputusan terkait isu-isu LST. Alat-alat ini dapat dihubungkan dengan tingkat-tingkat pendapatan yang ditargetkan dari bisnis/produk baru yang sudah Anda identifikasi dan perkenalkan atau batasan-batasan eksposur ke sektor-sektor industri tertentu. Anda juga dapat mengembangkan alat-alat memonitor portofolio untuk melacak eksposur dari isu-isu risiko LST tematik, seperti kuantum aset yang bisa mendapat tantangan di dalam lingkungan yang membatasi gas karbon.

Lini-lini bisnis individual akan menetapkan target-target LST potensial, dipandu oleh strategi keseluruhan Anda untuk LST. Anda akan memasukkan hal-hal ini dalam siklus penganggaran tahunan. Sesuai dengan proses penetapan target Anda yang biasanya, target-target LST dapat berkaitan dengan:

- Target-target *output* untuk berbagai lini bisnis;
- Target-target sektor atau batasan-batasan eksposur (melibatkan satu atau multilini bisnis) yang mencerminkan isu-isu LST yang melekat di sektor tertentu;
- Jumlah produk baru yang mencerminkan isu-isu LST.

Target-target ini dapat didasarkan pada/dikategorikan seputar contoh-contoh berikut:

- Pemberian pinjaman komersial: produk pembiayaan rantai suplai untuk mendukung produksi komoditas berkelanjutan atau pinjaman efisiensi energi atau penurunan dalam eksposur pinjaman ke sektor atau klien dengan jejak lingkungan tinggi;
- pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU): Obligasi ramah lingkungan atau obligasi dampak sosial (untuk mendorong pembangunan yang berkelanjutan atau sosial) atau target-target *underwriting* (penjaminan) untuk sektor atau klien yang berkinerja tinggi dalam hal lingkungan;
- Layanan penasihat: Riset lingkungan dan sosial ditawarkan kepada para klien, alat-alat (*tool*) penilaian untuk klien.

Dalam memformulasikan target-target terkait hal-hal di atas, Anda harus mengikuti prosedur dan pedoman internal untuk penganggaran, pengalokasian modal dan kepatuhan kepada parameter risiko.

## Contoh praktis: ANZ mengintegrasikan pertimbangan- pertimbanganLST dalam proses-proses pengalokasian asetnya

ANZ mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan faktor-faktor terkait LST dalam proses-proses pengalokasian asetnya.

Untuk mengurangi dampak LST pada portofolio pemberian pinjamannya di sektor energi, ANZ telah memformulasikan target untuk kegiatan-kegiatan pemberian pinjaman energi terbarukan. Bank bertujuan meningkatkan pemberian pinjaman dalam bidang gas karbon rendah dan pembangkit listrik tenaga terbarukan dalam bisnis Pembiayaan Proyek sebanyak 15-20 persen pada 2020.

Di samping itu, sejak Desember 2013, hampir 5.000 karyawan pemberian pinjaman bisnis telah menyelesaikan pelatihan Risiko Sosial dan Lingkungan secara *online*, yang merupakan keharusan bagi semua karyawan Bisnis dan Komersial Internasional dan Institusional yang mempunyai izin untuk mengambil keputusan kredit.

Sumber: ANZ. Corporate Responsibility Targets. Lihat secara *online* di: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/reporting-performance/targets/> (terakhir diakses 02.04.14).  
Juga: 2013 Corporate Sustainability Review. Lihat secara *online* di: [http://www.anz.com/resources/e/2/e29f5bf3-8b7e-456f-a3a3-f381b46a99f8/ANZ\\_Sustainability\\_Review\\_FY13.pdf](http://www.anz.com/resources/e/2/e29f5bf3-8b7e-456f-a3a3-f381b46a99f8/ANZ_Sustainability_Review_FY13.pdf) (terakhir diakses 14.05.14)

## Contoh praktis: Tim Pemberian Pinjaman Keberlanjutan ING

Pada tahun 2012, ING menciptakan satu Tim Pemberian Pinjaman Keberlanjutan (TKK) untuk mendorong dan menginisiasi peluang-peluang komersial yang layak untuk divisi perbankan komersial di bidang keberlanjutan/LST.

Tim tersebut mempunyai mandat global, dan bertindak atas nama seluruh unit-unit layanan pemberian pinjaman dan bisnis. Tantangannya adalah mengidentifikasi dan mendorong bidang-bidang pertumbuhan dalam arena keberlanjutan.

Tujuan-tujuannya termasuk:

- Mengembangkan suatu *scorecard* (kartu nilai) untuk mengidentifikasi para klien dengan agenda keberlanjutan progresif;
- Pada tingkat penutupan transaksi, mendorong transaksi-transaksi di sektor-sektor keberlanjutan, seperti energi terbarukan, efisiensi energi dan sub sektor-sub sektor seperti manajemen limbah dan air;
- Bekerja erat dengan tim-tim spesialis lainnya di dalam ING Bank dan ING Lending Services (Layanan-Layanan Pemberian Pinjaman ING) untuk memberi kontribusi kepada pemahaman bank tentang isu-isu keberlanjutan dan peluang-peluang bisnis yang dapat timbul dari isu-isu tersebut.

Sumber: ING Group. Sustainability Report 2012. Lihat secara *online* di: <http://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Data-center/Sustainability-reports-archive.htm> (terakhir diakses 01.04.14)

## 4.4 PERSETUJUAN ATAS KLIEN DAN TRANSAKSI – PEMBERIAN PINJAMAN

Setelah mempunyai standar-standar minimal dan kriteria penerimaan terperinci untuk risiko-risiko LST, organisasi Anda sekarang dapat mengintegrasikan kriteria LST ke dalam prosedur persetujuan atas klien dan transaksi dengan mengembangkan proses penyaringan (*screening*)/penilaian dan manajemen LST.

Proses ini akan memberi panduan kepada staf organisasi, termasuk para manajer risiko dan para manajer hubungan klien, sebelum membuat keputusan bisnis untuk pinjaman-pinjaman.

Di bawah, kami menyusun langkah-langkah yang akan perlu organisasi lakukan dalam proses penerimaan klien dan transaksi, termasuk:

- Penyaringan/ penilaian LST atas klien organisasi sebagai hasil kegiatan-kegiatan mereka di sektor-sektor yang diidentifikasi;
- Penyaringan/penilaian LST atas kegiatan korporasi yang khusus dibiayai dengan pinjaman, yaitu transaksi-transaksi);
- *Due diligence* LST untuk mendukung keputusan-keputusan;
- Pembuatan kontrak dan pemantauan kinerja LST untuk tujuan-tujuan yang disepakati sebagai bagian dari persyaratan pinjaman.

Pemahaman yang baik tentang risiko klien merupakan langkah pertama yang diperlukan dalam proses ini. Jika klien organisasi Anda mempunyai insiden-insiden di masa lampau, atau suatu persepsi mengenai adanya pengendalian yang kurang terkait dengan dampak-dampak LST dari kegiatan-kegiatan bisnisnya, hal ini seharusnya mengarah ke klasifikasi risiko tinggi, walaupun kegiatan yang akan dibiayai (misalnya transaksinya sendiri) bisa saja memiliki profil risiko LST rendah.

Sebagai contoh, seorang klien yang sudah terlibat dalam deforestasi di wilayah-wilayah bernilai konservasi tinggi di masa lalu seharusnya tidak mendapatkan persetujuan pinjaman untuk membiayai limbah dari pembangkit listrik tanpa persyaratan-persyaratan signifikan untuk meningkatkan kinerja LST dalam keseluruhan kegiatan bisnisnya. Pemantauan terus menerus terhadap risiko-risikoyang sedang timbul dan baru (contohnya ketika profil bisnis klien berkembang) dan suatu proses yang baik untuk menandai perubahan-perubahan akan membantu memastikan informasi dijaga tetap mutakhir.

Dalam keadaan tertentu, contohnya, klien organisasi Anda mempunyai pinjaman yang disetujui sebagai pertukaran dengan peningkatan kinerja lingkungannya (“perjanjian-perjanjian LST”), perjanjian-perjanjian ini dapat dimasukkan dalam kontrak pinjaman. Anda dapat mendefinisikan perjanjian-perjanjian ini dalam rencana tindakan/ aksi terhadap lingkungan dan sosial (RTLS) yang memberikan ringkasan tindakan-tindakan yang perlu dilaksanakan sesuai jadwal dan dengan pengidentifikasian pertanggungjawaban spesifik.

### Persyaratan-persyaratan minimal untuk penyaringan /bisnis baru

Prosedur dan alat (*tool*) untuk penyaringan/penilaian terhadap klien-klien baru (dan kegiatan-kegiatan korporasi tertentu yang dibiayai) terkait risiko-risiko LST dapat mencakup unsur-unsur kunci berikut:

- Pedoman-pedoman bagi pejabat-pejabat lini pertama untuk mengidentifikasi risiko-risiko LST saat terlibat dengan para klien untuk bisnis baru;
- Prosedur eskalasi untuk memastikan konsultasi dengan dan keterlibatan spesialis LST secara tepat waktu;
- Pedoman untuk *due diligence* LST (contohnya, kunjungan klien, konsultasi dan tinjauan pihak ketiga yang independen, penerapan standar-standar minimal);
- Pedoman tentang penerapan standar-standar minimal di dalam pinjaman-pinjaman dengan pemberi pinjaman multi (contohnya, penutupan transaksi klub, pinjaman sindikasi);
- Pedoman tentang pengklasifikasian risiko LST para klien dan transaksi-transaksi mereka yang diusulkan (sesuai dengan standar-standar minimal dan kriteria penerimaan);
- Pedoman untuk tinjauan risiko LST dan nasihat risiko LST oleh lini kedua independen kepada kewenangan persetujuan atas klien yang relevan dari bank Anda (contohnya, komite kredit);
- Pedoman tentang negosiasi untuk perjanjian-perjanjian dan klausa-klausa pinjaman LST (contohnya, keterlibatan spesialis LST, pedoman interaksi dengan klien);
- Standar-standar minimal untuk inklusi perjanjian dan klausa dalam dokumentasi pinjaman terkait dengan risiko-risiko LST (contohnya, persyaratan pelaporan, tindakan remedial yang disepakati dalam Rencana Tindak Lingkungan dan Sosial);
- Pedoman untuk monitoring dan pelaporan risiko-risiko LST dan kepatuhan kepada perjanjian dan klausa;
- Prosedur-prosedur untuk mengalokasikan batasan-batasan portofolio terhadap risiko-risiko LST tematik, seperti jumlah risiko yang institusi Anda bersedia terima atas aset-aset yang dapat menjadi rentan dalam lingkungan yang membatasi gas karbon.

### Klasifikasi risiko

Sebagaimana dicatat di atas, Anda dapat mengklasifikasikan tingkat eksposur risiko LST untuk seorang klien (dan suatu transaksi) melalui penyaringan/penilaian dasar berdasarkan:

- Eksposur risiko LST langsung dari operasi bisnis klien organisasi Anda yang ada saat ini dirujuk kepada isu-isu LST yang material dari sektor industri tersebut;
- Eksposur LST dari kegiatan, yang dimintakan pembiayaannya oleh klien organisasi Anda, dirujuk kepada isu-isu LST yang material dari sektor industri tertentu tersebut.

Tetapi, terkait wawasan terperinci dan spesifik dalam kinerja LST klien organisasi Anda, ada faktor-faktor lain untuk dipertimbangkan termasuk:

- Negara dan lokasi klien Anda beroperasi: Sebagai contoh, negara-negara berisiko tinggi dapat menyebabkan risiko-risiko LST seperti kekurangan air dan kesehatan serta keselamatan. Hal-hal ini dapat membatasi kapasitas untuk mengimplementasikan undang-undang dan peraturan lingkungan dan sosial yang relevan, dan bukti dari praktik yang buruk di sektor-sektor industri tertentu.
- Posisi klien organisasi Anda di rantai suplai: Di industri-industri tertentu, contohnya, barang-barang konsumsi yang bergerak cepat, perusahaan-perusahaan mempunyai hubungan langsung dengan pengguna akhir melalui pemasaran dan pemerekan dan lebih rentan terhadap risiko-risiko LST dibandingkan perusahaan-perusahaan yang beroperasi lebih jauh di hilir pada rantai suplai, dengan potensi lebih rendah pada risiko reputasi. (Contohnya, penjual ritel di titik penjualan).
- Skala kegiatan-kegiatan kontroversial: Apa risiko yang material dari perspektif risiko kredit saat batas ambang dapat diterapkan? Contohnya, apakah eksposur langsung klien dari bahan bakar fosil terhadap lingkungan yang membatasi gas karbon berlaku hanya pada 5 atau 10 persen dari pendapatannya, keuntungannya atau asetnya? Sebagai alternatif, hal-hal tertentu dapat menunjukkan risiko reputasi untuk bank-bank, seperti jika mereka membiayai pembangkit listrik tenaga batu bara yang baru, walaupun hal itu mewakili hanya satu porsi kecil dari bisnis klien tersebut.
- Kinerja masa lalu: Contohnya, apakah klien organisasi Anda pernah terlibat dalam insiden yang serius; menerima denda yang material terkait dengan isu-isu LST yang melibatkan operasinya selama dua sampai lima tahun terakhir (tergantung pada sifat dari isu-isu tersebut); atau menerima perhatian atau publisitas negatif dari NGO untuk alasan-alasan terkait LST dalam periode tinjauan yang Anda pilih. Apakah terdapat bukti tindakan hukum terkait dengan kinerja LST? Untuk informasi lebih lanjut, sistem manajemen lingkungan dan sosial dari IFC memberikan pedoman yang jelas tentang sebagian besar isu-isu paling relevan yang harus organisasi pertimbangkan ketika memberi nilai pada transaksi-transaksi.
- Tingkat ketanggapan atau kapasitas klien Anda dalam menangani isu-isu LST: Contohnya, kapasitas dan standar-standar LST internal mereka harus sesuai dengan tingkat eksposur risiko LST.
  - Kapasitas LST klien sering diabaikan—apakah mereka mampu memastikan kepatuhan kepada kebijakan-kebijakan Anda?
  - Apakah ada akuntabilitas untuk LST pada tingkat dewan direksi/eksekutif?
  - Bagaimana kualitas dan cakupan sistem dan komitmen LST mereka?
  - Apakah mereka mempunyai staf/kemampuan yang dikhususkan untuk upaya keberlanjutan?

- Apakah mereka anggota, dan apakah mereka menaati, persyaratan-persyaratan inisiatif-inisiatif LST industri seperti RSPO/ MSC / FSC ?
- Apakah mereka mempunyai kebijakan untuk mengungkapkan informasi dan melapor kepada publik tentang isu-isu LST?

### Mengklasifikasikan klien dan transaksi

Berdasarkan hasil dari penyaringan/penilaian, Anda dapat mengklasifikasikan risiko LST klien sebagai, contohnya, risiko tinggi, sedang/tinggi, sedang atau rendah. Terserah Anda bagaimana menentukan ambang batas setiap kategori risiko, jumlah kategori risiko dan bagaimana memberi label pada kategori-kategori tersebut.

Penting juga untuk memahami organisasi Anda terekspos oleh risiko-risiko apa saja untuk pinjaman-pinjaman yang belum lunas dalam portofolio organisasi saat ini. Anda mungkin ingin memfokuskan pada transaksi-transaksi historis di sektor-sektor berisiko sedang dan tinggi yang diidentifikasi dalam praktik peta tekanan portofolio karena Anda mungkin masih

#### Gambar 17: Skema klasifikasi risiko LST

Sumber: Dikembangkan oleh WWF, disesuaikan dari IFC ([http://firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2\\_2/components-of-an-esms/risk-categorization-and-managing-portfolio/](http://firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2_2/components-of-an-esms/risk-categorization-and-managing-portfolio/)) (terakhir diakses 27.07.14)



### Contoh praktis: Checklist IFC

*Checklist* (daftar untuk verifikasi) dapat menjadi alat yang mudah untuk mendukung pejabat-pejabat kredit lini pertama dan manajer-manajer relasi dalam menilai tingkat risiko LST dari para klien baru, atau untuk mengklasifikasikan risiko kegiatan-kegiatan baru yang dilaksanakan oleh para klien.

IFC sudah mengembangkan contoh *checklist* yang bagus untuk diikuti dan langkah-langkah untuk melaksanakan penyaringan/penilaian LST yang efisien untuk transaksi-transaksi pembiayaan proyek. *Checklist* ini dapat dengan mudah disesuaikan untuk digunakan menilai para klien korporasi dan banyak bank sudah mengembangkan *checklist-checklist* hak milik berdasarkan alat IFC ini.

*Checklist* ini hanya merupakan titik awal dan seharusnya tidak menghalangi pemikiran bank Anda. Contohnya, *checklist* ini tidak berisi rujukan atau panduan tentang layanan-layanan keanekaragaman hayati dan ekosistem. *Checklist* ini dapat berfungsi sebagai *template* (format contoh) yang dapat disesuaikan untuk memastikan agar komprehensif dan relevan.

### Gambar 18: Checklist penyaringan aspek-aspek lingkungan dan sosial

Sumber: IFC. Lihat secara online di: <http://firstforsustainability.org/media/IFC%20ESMS%20101%20Presentation.pdf> (terakhir diakses 02.04.14)

CHECKLIST PENYARINGAN ASPEK-ASPEK LINGKUNGAN DAN SOSIAL	
Nama transaksi:	Lokasi:
Nilai pinjaman (\$juta) dan tujuan pembiayaan:	
Sektor industri:	Deskripsi singkat proyek:
Tanggal kunjungan lokasi:	Tinjauan teknis tambahan diperlukan: <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Ditinjau oleh:	
KEPATUHAN KEPADA SYARAT-SYARAT YANG BERLAKU – BERITANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:	
<input type="checkbox"/> Daftar pengecualian	
<input type="checkbox"/> Syarat-syarat peraturan nasional	
<input type="checkbox"/> Izin lingkungan, kesehatan dan keselamatan yang diberikan	
<input type="checkbox"/> Cedera dan kematian yang telah terjadi (bagaimana dan kapan: .....)	
<input type="checkbox"/> Denda-denda terkait buruh (kapan dan kenapa: .....)	
<input type="checkbox"/> Insiden dan denda lingkungan (kapan dan kenapa: .....)	

**SISTEM-SISTEM MANAJEMEN – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

- Tidak ada kebijakan tertulis tentang lingkungan dan sosial
- Tidak ada kebijakan tertulis tentang sumber daya manusia (contohnya, hak-hak/nondiskriminasi karyawan)
- Tidak ada rencana kebakaran/keselamatan atau rencana pencegahan/persiapan/tanggapan keadaan darurat
- Tidak ada pelatihan lingkungan, kesehatan dan keselamatan bagi karyawan
- Tidak ada prosedur untuk mengelola risiko-risiko lingkungan dan sosial
- Tidak ada penanggung jawab yang ditugasi untuk isu-isu lingkungan dan sosial
- Tidak ada proses internal untuk berbagi informasi

**LOKASI PROYEK – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

- Lahan non-perkotaan/tidak dikembangkan
- Dekat dengan sungai/aliran sungai/kolam/danau/laut
- Dekat dengan wilayah yang dilindungi (contohnya, hutan/spesies terancam punak)/wilayah yang ekologi-nya sensitif (contohnya, lahan basah/berkembang-biak binatang)
- Kedekatan dengan wilayah budaya sensitif/adat

**ISU-ISU LINGKUNGAN – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

*Emisi-emisi udara*

- Boiler (ketel uap)
- Generator
- Kendaraan dan peralatan
- Tungku pembakaran dan insinerator
- Pengelasan dan solder
- Pembakaran di lokasi
- Penggunaan bahan-bahan pelarut
- Penggunaan fumigasi
- Evaporasi bahan-bahan kimia
- Pabrik pendinginan
- Penggunaan ventilasi penyedot udara

Limbah berbahaya (contohnya, limbah minyak, pencucian pestisida, pelarut, limbah klinis, asbestos)

Limbah dibuang ke: .....

*Konsumsi sumber daya*

Bahan-bahan yang dipakai: : .....

.....

.....

Penggunaan sumber daya alam terbarukan

Penggunaan alat dan peralatan

Sumber air : .....

Sumber energi: .....

*Limbah-limbah padat dan berbahaya*

- Limbah yang dihasilkan
- Jenis-jenis limbah: .....
- .....

*Limbah air*

- Limbah air dibuang ke: .....  Pipa pembuangan dan saluran pembuangan terbuka
- Pemisah minyak  Tangki/filter pemisah  Alang-alang penyaring  Katup penghenti
- Selokan berbau busuk dan tangki septik  Unit pengolahan air  Operasi pembersihan
- Operasi penyemprotan  Pemompaan penyiraman/pemompaan air keluar

*Bahan kimia berbahaya, bahan bakar dan pestisida*

- Penyimpanan bahan kimia atau bahan bakar dilokasi  Tanda-tanda kebocoran/tumpahan
- Langkah-langkah perlindungan terhadap kebocoran/tumpahan  Penggunaan dan pengelolaan pestisida
- Peralatan pembersih tumpahan di lokasi  Langkah-langkah perlindungan terhadap hujan
- Tanda-tanda korosi pada tangki/kontainer  Area-area penyimpanan yang aman terhadap pencurian
- Pelatihan tentang penanganan bahan-bahan kimia dan bahan bakar yang tepat

*Gangguan*

- Debu  Suara  Bau-bauan  Gas  Getaran-getaran  Kemacetan dan penghalang lalu lintas

**INTERAKSI MASYARAKAT – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

- Tidak ada penanggung jawab yang ditugasi memberi tanggapan pertanyaan-pertanyaan dari masyarakat
- Tidak ada prosedur-prosedur untuk mengelola keluhan-keluhan masyarakat
- Penggunaan personel keamanan

**ISU-ISU SOSIAL – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

- Pembebasan lahan diperlukan  Pemindahan / Penempatan kembali pemukiman lokal
- Dampak terhadap permukiman/mata pencaharian lokal  Dampak terhadap masyarakat adat
- Keluhan dari tetangga/komunitas  Berada pada atau berdekatan dengan situs budaya/ arkeologi penting

**ISU-ISU BURUH – BERI TANDA ✓ PADA SEMUA YANG BERLAKU:**

- Tidak ada alat pelindung diri yang tersedia (contohnya, kacamata pengaman/topi keras proyek/sarung tangan pelindung)
- Langkah-langkah kesehatan dan keselamatan karyawan tidak memadai (contohnya, pencegahan jatuh/ventilasi)
- Kondisi kerja tidak memadai (contohnya, kualitas udara/penerangan/ruang terbatas/kebersihan lokasi)
- Kondisi syarat kerja tidak memadai (contohnya, jam kerja/waktu istirahat/waktu libur/pembayaran lembur)
- Kesempatan kerja yang tidak adil (contohnya, diskriminasi terhadap gender/kelompok etnis/umur)
- Pembayaran di bawah upah minimum  Karyawan di bawah umur minimum
- Buruh anak atau paksa  Tidak ada proses untuk karyawan menyuarkan keluhan-keluhan
- Tidak ada pengakuan terhadap organisasi karyawan/serikat buruh

Gambar di bawah menunjukkan proses persetujuan atas klien dan transaksi yang bank-bank dapat terapkan mulai dari penyaringan awal LST sampai *monitoring* secara terus menerus selama jangka waktu pinjaman:

**Gambar 19: Proses persetujuan dan monitoring transaksi (klien)**

Sumber: Dikembangkan oleh WWF dan KPMG



**Contoh-contoh klausa dan perjanjian dalam dokumentasi pinjaman**

Contoh-contoh perjanjian potensial LST dalam dokumentasi pinjaman dan manfaat-manfaatnya termasuk:

- Persyaratan pelaporan, memerinci isi, standar dan frekuensi laporan yang harus diberikan oleh klien (contohnya, mensyaratkan klien untuk melapor kepada *Carbon Disclosure Project* (Proyek Pengungkapan Karbon) dan/atau sesuai dengan kerangka GRI);
- Persyaratan untuk tinjauan oleh pihak ketiga independen (contohnya, ketika menerapkan *Equator Principles* untuk transaksi-transaksi pembiayaan proyek berisiko tinggi);
- Mengimplementasikan sistem manajemen lingkungan dan sosial untuk memahami, memonitor dan mengelola serangkaian dampak-dampak lingkungan dan sosial dari bisnis klien Anda;
- Memenuhi *milestone* (tonggak kemajuan) LST yang terikat waktu seperti menjadi anggota dari, dan menaati, prinsip dan kriteria standar sertifikasi seperti RSPO (contohnya, *Agricultural Commodities Policy* (Kebijakan Komoditas Pertanian) HSBC terkait dengan nasabah-nasabah di sektor kelapa sawit).

**Contoh praktis: Proses manajemen risiko lingkungan dan sosial Standard Chartered**

Manajemen risiko lingkungan dan sosial merupakan bagian penting dari proses kredit dan pemberian pinjaman Standard Chartered Bank.

Staf *frontline* (garis depan) dilengkapi dengan alat penilaian risiko lingkungan dan sosial (PRLS). Staf didukung oleh tim Manajemen Risiko Lingkungan dan Sosial (MRLS) Standard Chartered, yang memberikan nasihat teknis, pelatihan, kunjungan lokasi dan bantuan untuk memastikan kepatuhan kepada standar-standar Standard Chartered. Tim terdiri dari para spesialis teknis dari berbagai industri digabung dengan bankir *fast track* (trek cepat) dirotasi dari peran *frontline*.

Terdapat tiga tahapan dalam proses pemberian pinjaman dan manajemen risiko lingkungan dan sosial Standard Chartered:

1. Penilaian dan due diligence: Dalam melaksanakan *due diligence*, tim-tim *frontline* menggunakan alat-alat Bank, termasuk template PRLS, untuk mengukur keselarasan klien-klien dan transaksi-transaksi terhadap standar-standar Bank sebagaimana ditetapkan dalam Pernyataan-Pernyataan Posisi. Saat berlaku, *Equator Principles*, atau standar dan pedoman lain yang berlaku diterapkan.

Saat risiko atau dampak spesifik diidentifikasi sebagai bagian dari proses ini, klien atau transaksi dapat dieskalasi ke tim MRLS untuk panduan lebih lanjut termasuk keputusan apakah merujuk transaksi ini kepada Komite Tanggung Jawab Bisnis dan Risiko Reputasi (TJBRR)

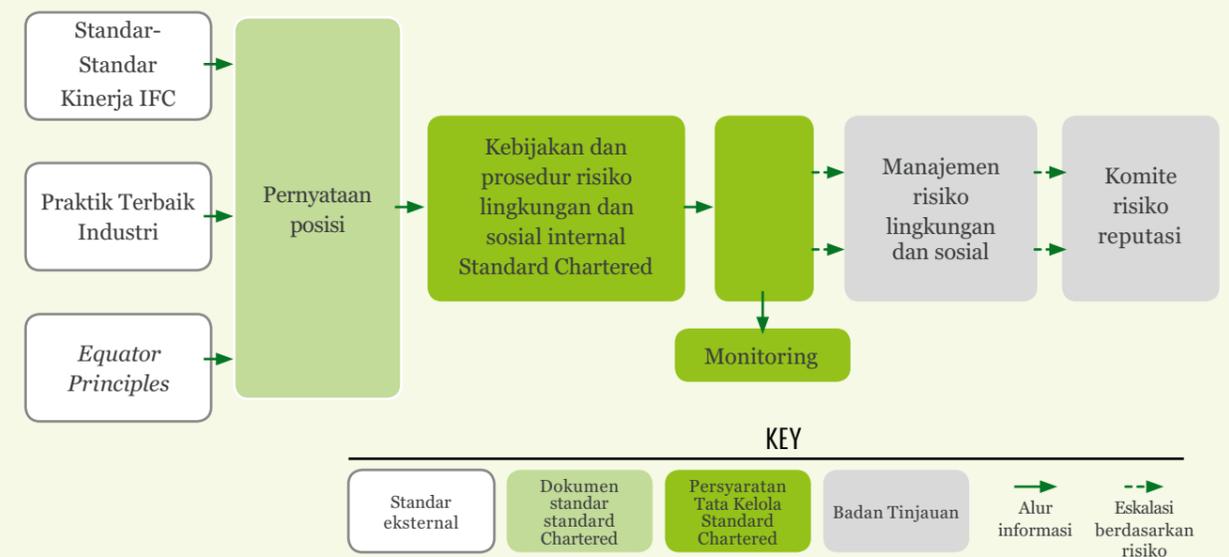
Saat diperlukan, konsultan-konsultan eksternal dapat juga dilibatkan untuk melakukan *due diligence* terperinci dan merekomendasikan suatu rencana tindak untuk memitigasi risiko-risiko terkait. Dalam keadaan-keadaan hal ini kemungkinan terjadi termasuk: saat diperlukan oleh *Equator Principles*; dengan risiko-risiko spesifik diidentifikasi; saat keterampilan spesialis diperlukan; dan/atau dalam situasi-situasi saat ketergantungan Bank tinggi pada aset atau proyek untuk pembayaran kembali suatu pinjaman. Tim MRLS ada untuk memberi panduan kepada tim-tim bisnis melalui proses ini saat diperlukan.

2. Persetujuan: Semua transaksi pemberian pinjaman membutuhkan persetujuan dari departemen kredit Standard Chartered. Hubungan dengan klien dan transaksi spesifik yang perlu dicermati lebih lanjut dieskalasi ke TJBRR \*.
3. *Monitoring*: Jika perlu, kondisi-kondisi LST dimasukkan dalam dokumentasi pinjaman, dan klien-klien disyaratkan mematuhi dengan rencana tindak yang terikat waktu untuk memenuhi kondisi-kondisi ini. Untuk pembiayaan proyek, tim *Monitoring Portfolio* Standard Chartered bertanggung jawab memastikan kepatuhan klien kepada rencana tindak yang sudah disepakati. Penyimpangan yang material dari rencana tindak tersebut dirujuk kembali kepada MRLS dan jika diperlukan ke TJBRR.

\* Transaksi-transaksi dengan risiko LST yang signifikan dieskalasi ke TJBRR Standard Chartered, yang diketuai oleh *Deputy Group Chief Executive* (Deputi Eksekutif Utama Grup). Komite termasuk wakil-wakil dari tim Kepemimpinan Perbankan dan Kepala Grup Keberlanjutan. TJBRR bertemu setiap bulan dan secara *ad hoc* (sewaktu-waktu) jika diperlukan.

**Gambar 20: Proses Standard Chartered**

Sumber: Diberikan oleh Standard Chartered kepada WWF (2014)

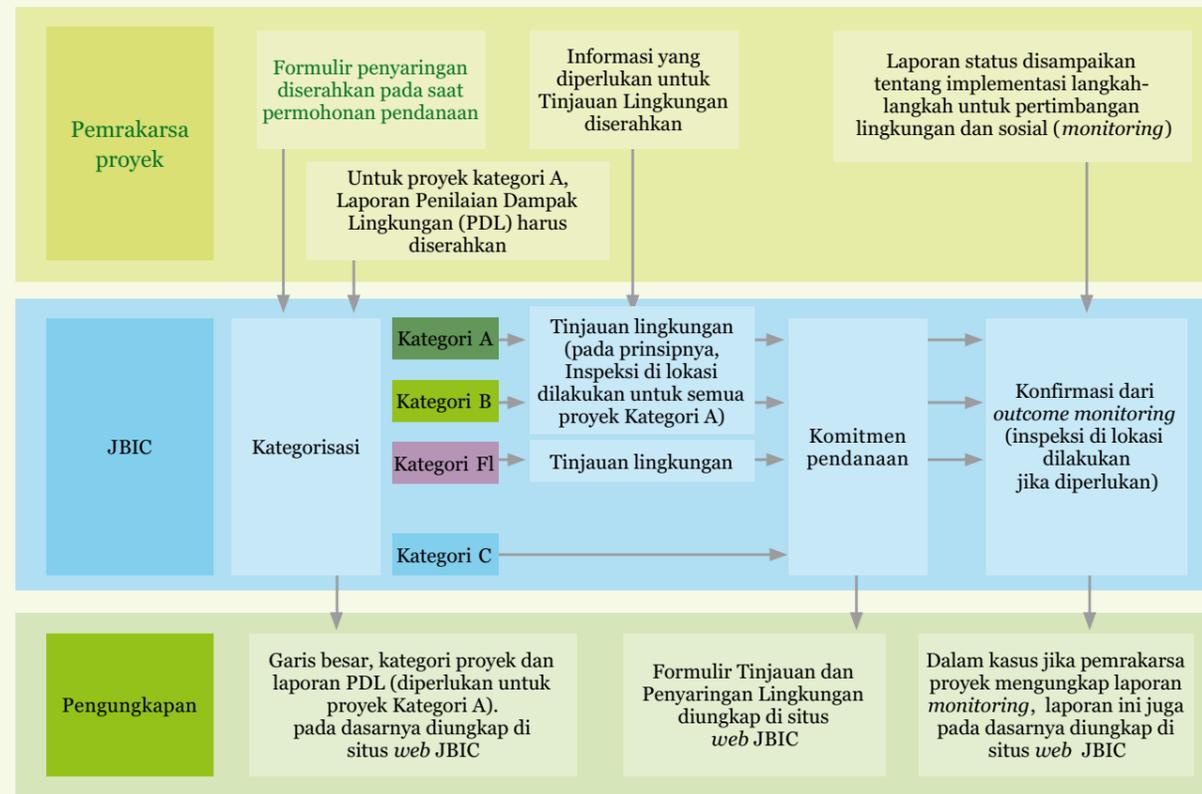


**Contoh praktis: Proses pinjaman JBIC**

Proses pinjaman Japan Bank for International Cooperation (JBIC) mempunyai tatanan prosedur yang sudah ditentukan yang diikuti untuk implementasi Pedoman Lingkungan. Adanya alur proses yang jelas memastikan bahwa risiko-risiko LST secara memadai diperhitungkan dalam proses persetujuan pinjaman, bersama dengan persyaratan-persyaratan *monitoring* dan pelaporan risiko yang sesuai.

**Gambar 21: Alur prosedur untuk mengonfirmasi pertimbangan-pertimbangan lingkungan dan sosial**

Sumber: JBIC. 2013. Activities for Environmental Sustainability. Lihat secara *online* di: [https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/page/2013/08/20397/env\\_2013.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/page/2013/08/20397/env_2013.pdf) (terakhir diakses 15.06.14)



\*Untuk proyek-proyek Kategori F1, JBIC melakukan konfirmasi melalui intermediator keuangan bahwa pertimbangan-pertimbangan lingkungan dan sosial yang tepat yang diindikasikan dalam pedoman-pedoman lingkungannya sudah diikuti untuk proyek ini.

**Contoh praktis:  
Proses persetujuan  
atas transaksi  
Credit Suisse**

Meninjau dampak-dampak keberlanjutan dari kegiatan-kegiatan perusahaan merupakan bagian integral dari manajemen risiko di Credit Suisse.

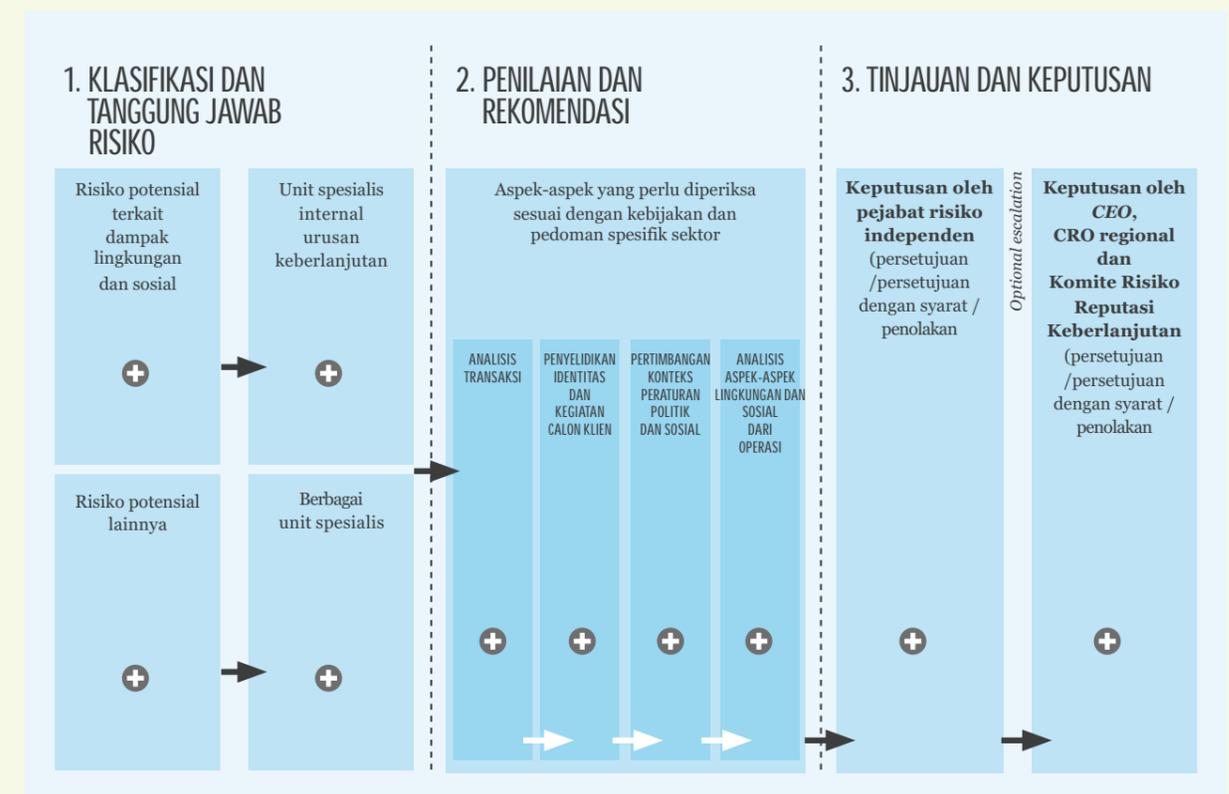
Tim berdedikasi yang terdiri dari spesialis risiko lingkungan dan sosial mengidentifikasi dan menilai informasi *baseline* (dasar) tentang isu-isu keberlanjutan yang relevan bagi industri dan aset klien dengan merujuk kepada berbagai *database* dan, jika tepat, audit lapangan.

Isu-isu keberlanjutan yang diidentifikasi dievaluasi untuk kepatuhan kepada kebijakan dan pedoman internal spesifik sektor dan untuk kepatuhannya kepada standar-standar sukarela industri yang berlaku, dan setelah itu keputusan diambil untuk melanjutkan atau tidak, dan dengan atau tanpa kondisi-kondisi.

Jika transaksi kelihatannya mengarah ke risiko reputasi, maka pejabat risiko independen harus mempertimbangkan apakah semua ahli isu relevan sudah memberi penilaian dan membuat keputusan tentang transaksi yang diusulkan.

**Gambar 22: Proses persetujuan atas transaksi Credit Suisse**

Sumber: Diberikan oleh Credit Suisse kepada WWF. Lihat secara *online* di: [https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk\\_review.jsp](https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk_review.jsp) (terakhir diakses 15.08.14)



**Contoh praktis:  
Proses persetujuan  
atas transaksi FMO**

**Gambar 23: Proses persetujuan atas transaksi FMO**

Sumber: FMO. Integrating Sustainability. Lihat secara *online* di <http://www.fmo.nl/integrating-sustainability> (terakhir diakses 02.04.14)

SELEKSI KLIEN	PENILAIAN DAN PERSETUJUAN	PEMBUATAN KONTRAK	MONITORING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusion list;</li> <li>• Penilaian risiko LST;</li> <li>• Kategorisasi risiko LST (A, B+, B &amp; C) untuk menentukan lingkup due diligence LST;</li> <li>• Kemauan klien untuk mengimplementasikan standar-standar FMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Due diligence</i> LST:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis risiko;</li> <li>- Analisis dampak;</li> <li>- Perbaikan;</li> </ul> </li> <li>• Prinsip empat-mata : Analisis LST independen;</li> <li>• Keputusan komite investasi termasuk LST.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klausula-klausula LST kontrak;</li> <li>• Rencana tindak LST;</li> <li>• Ketidapatuhan : kejadian wanprestasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaporan proses LST tahunan;</li> <li>• Kunjungan lokasi periodik;</li> <li>• Tinjauan klien tahunan;</li> <li>• Pernyataan kepatuhan;</li> <li>• Hasil-hasil LST.</li> </ul>

*Due diligence* LST terkait transaksi keuangan dengan tingkat risiko B dan C dilaksanakan oleh analis kredit FMO sendiri. Tetapi, dalam hal transaksi keuangan dengan tingkat risiko A atau B+, prinsip empat-mata diterapkan oleh FMO. Prinsip empat-mata berarti bahwa *due diligence* LST dilaksanakan oleh analis kredit FMO dan ditinjau oleh seorang spesialis lingkungan dan sosial independen dari departemen kredit.

Untuk informasi lebih lanjut tentang proses persetujuan atas transaksi FMO, lihat : <http://www.fmo.nl/integrating-sustainability>

**Informasi selanjutnya**

- IFC. 2008. Environmental and Social Management System 101, A Framework for Environmental and Social Risk Management. Lihat secara *online* di: <http://firstforsustainability.org/media/IFC%20ESMS%20101%20Presentation.pdf> (terakhir diakses 02.04.14)

**4.5 PENGINTEGRASIAN LST DALAM KEGIATAN-KEGIATAN BISNIS  
PME DAN PMU**

Bisnis pasar modal ekuitas (PME), pasar modal utang (PMU) berbeda dengan pemberian pinjaman yaitu bank-bank melaksanakan peran intermediasi antara klien penerbit dan para investor dalam transaksi tertentu, ketimbang menjadi pemberi pinjaman atau investor langsung. Mungkin ada keadaan-keadaan tertentu, sebagai contoh, dalam transaksi *underwriting* (penanggungan), kekurangan dalam permintaan dari para investor dapat mengakibatkan bank mengambil posisi sebagai prinsipal, yang mengondisikan bank dapat menjual.

Selanjutnya, transaksi-transaksi LST, tidak seperti pemberian pinjaman oleh Bank, biasanya tidak bercirikan perjanjian dan penyesuaian kewajiban-kewajiban pinjaman, tetapi dengan keseragaman syarat dan kondisi untuk mendorong likuiditas transaksi di pasar sekunder. Bergantung pada kualitas kredit dari penerbit dasar dan struktur dari instrumen utang, transaksi-transaksi PMU dapat mempunyai fitur perjanjian, contohnya, perjanjian saat penerbit setuju untuk mempertahankan rasio-rasio *leverage* atau *debt service cover* (cakupan pengembalian utang) tertentu.

Akibatnya, kemampuan organisasi Anda mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan LST dalam bisnis PME dan PMU akan berbeda secara substansial dari bisnis pemberian pinjaman. Contoh-contoh terbaik pun yang ada saat ini di bidang ini masih bersifat sederhana.

Kemampuan organisasi terbatas pada:

- Pengintegrasian pertimbangan-pertimbangan LST dalam proses penerimaan klien;
- Memberi pedoman kepada klien penerbit terkait pengungkapan-pengungkapan terkait LST dalam prospektus atau memorandum penawaran dari transaksi tersebut.

**Penerimaan klien**

Dalam melaksanakan bisnis PME dan PMU, penandatanganan surat mandat dengan klien untuk transaksi tertentu umumnya akan mengikat organisasi Anda untuk menyediakan layanan-layanan tertentu, walaupun surat-surat mandat tidak selalu ditandatangani. Daripada melakukan hal itu, pihak-pihak terkait akan melanjutkan langsung ke perjanjian pembelian atau *underwriting* (penanggungan). Merupakan hal yang biasa untuk surat-surat mandat menetapkan bahwa penawaran tetap tunduk pada pemenuhan sebelumnya atas kondisi-kondisi tertentu, termasuk *due diligence* yang dilaksanakan dengan memuaskan dan juga diterimanya semua persetujuan yang diperlukan dan dokumentasi yang dapat diterima bersama.

Penerimaan bisnis melalui surat mandat yang ditandatangani harus didasarkan, antara lain, pada konfirmasi dan penerimaan bahwa klien penerbit adalah klien yang bersedia Anda sponsori dan karena itu diperlukan proses-proses pengidentifikasian klien yang kokoh. Dengan menerima klien, organisasi setuju untuk melaksanakan layanan-layanan tertentu dan untuk memfasilitasi interaksi antara klien penerbit dan para calon investor. Organisasi Anda dapat terekspos kepada kerusakan reputasi jika memilih memberikan layanan kepada klien-klien yang terkait dengan praktik-praktik lingkungan dan sosial yang merugikan. Karena itu, pengintegrasian pertimbangan-pertimbangan LST dalam prosedur-prosedur pengidentifikasian/penerimaan klien akan berfungsi untuk melindungi reputasi organisasi. Organisasi dapat menggunakan proses-proses persetujuan atas LST klien dan transaksi yang sama yang sudah ada untuk bisnis pemberian pinjaman.

## Persyaratan pengungkapan

Saat ini tidak ada kesepakatan bersama tentang faktor-faktor risiko LST tertentu yang harus dimasukkan dalam prospektus atau memorandum penawaran, tetapi terdapat persyaratan umum untuk memastikan pengungkapan bersifat lengkap dan akurat, dan tidak menyesatkan atau menipu (baik dengan tidak dicantumkan atau lainnya). Tetapi, menetapkan persyaratan-persyaratan pengungkapan untuk calon-calon klien dapat menjadi instrumen yang kuat untuk mengintegrasikan LST dalam bisnis PME dan PMU, untuk beberapa alasan:

- Semakin kelihatan adanya korelasi langsung antara kinerja LST perusahaan-perusahaan dengan nilai jangka panjangnya. Kasus ini terjadi di sejumlah industri yang semakin bertambah. Dengan kata lain, sukses keuangan perusahaan-perusahaan bergantung sebagian pada sejauh mana mereka mengintegrasikan LST ke dalam strategi dan praktik-praktik bisnis mereka (lihat bagian “Informasi selanjutnya” untuk perincian selanjutnya).

Karena itu, Anda harus mempertimbangkan untuk meminta klien-klien PME dan PMU memasukkan praktik-praktik dan kinerja bisnis mereka terkait LST di dalam investigasi dan proses *diligence* (ketuntasan), dan memasukkan pengungkapan relevan dalam memorandum informasi mereka (atau memorandum investasi/ memorandum penawaran). Jika mereka tidak melakukan hal-hal tersebut, organisasi Anda mungkin akan mengalami tuntutan risiko yang dilakukan karena pengungkapan yang tidak memadai dan berpotensi mendapatkan keluhan dan litigasi dengan dasar klien-klien organisasi Anda mungkin tidak memberikan semua informasi yang material kepada calon-calon investor.

Jika isu LST bersifat material untuk nilai perusahaan jangka yang lebih panjang, Anda harus memastikan bahwa klien PME dan PMU organisasi Anda mengungkapkan hal ini dalam dokumen-dokumen penawarannya yang diberikan kepada calon-calon investor.

Persyaratan-persyaratan untuk menilai dan mengungkap isu-isu terkait LST dalam memorandum informasi akan menimbulkan diskusi-diskusi di ruang dewan direksi dan di seluruh organisasi klien. Hal ini dapat menyebabkan perbaikan-perbaikan dalam kinerja klien pada isu-isu terkait LST yang bersifat material, dan memperbaiki kinerja LST secara keseluruhan.

- Dengan mengintegrasikan persyaratan-persyaratan pengungkapan LST ke dalam proses-proses persetujuan atas klien untuk lini-lini bisnis PME dan PMU, Anda akan berada pada posisi yang lebih baik untuk mengantisipasi gerakan yang lebih luas ke arah Pelaporan Terintegrasi dan pelaporan non-keuangan. Para investor mencari lebih banyak informasi relevan tentang kinerja perusahaan dan eksposur-eksposur risiko potensial dari perusahaan-perusahaan di seluruh usaha.

## Persyaratan-persyaratan pengungkapan di dalam dokumentasi PME dan PMU

### Jenis informasi dan tingkat transparansi seperti apa terkait perkara LST yang mungkin relevan dari calon-calon klien?

Anda dapat meminta klien-klien untuk mempertimbangkan memasukkan hal-hal berikut dalam dokumen-dokumen penawaran mereka:

- Penilaian risiko/ peluang potensial LST yang memberi eksposur kepada model bisnis dalam jangka waktu pendek, sedang, dan panjang;
- Strategi/kebijakan LST diterapkan untuk mengelola isu-isu LST tertentu yang material;
- Perincian dari sistem dan pengendalian manajemen yang diterapkan untuk meminimalisir serta memonitor dampak kegiatan-kegiatan bisnis terhadap isu-isu LST yang material.

- Perincian dari metrik-metrik kinerja terkait LST yang menunjukkan kinerja perusahaan yang konkret terkait isu-isu LST yang material, seperti:
  - Menggunakan standar-standar pelaporan praktik terbaik seperti GRI untuk membantu memformulasikan dan melaporkan metrik-metrik kunci;
  - Keanggotaan yang ada dan derajat kepatuhan kepada standar-standar pemegang multikepentingan.

### Contoh praktis: Proses persetujuan atas klien Rabobank

Rabobank Group mempunyai dan menerapkan sistem penilaian nasabah hak milik, disebut GAIA, untuk semua klien korporasinya. GAIA merupakan suatu sistem TI yang mendukung para manajer hubungan klien di unit bisnis masing-masing menilai dan meninjau/memutakhirkan secara tahunan, profil risiko dan peluang LST dari klien-klien baru dan yang sudah ada sebagai bagian dari proses-proses persetujuan atas transaksi.

GAIA terdiri dari beberapa alat:

- Pengamatan negara: Alat ini memperlihatkan kepada manajer hubungan klien semua isu-isu LST yang relevan per negara tempat seorang klien aktif;
- Pengamatan sektor: Alat ini menyediakan ikhtisar dari semua kebijakan sektor Rabobank Group yang berlaku bagi klien;
- *Web-based search engine* (mesin pencari berbasis Web): *Search engine* hak milik ini memungkinkan manajer hubungan klien mencari informasi publik yang relevan tentang kinerja dan pendekatan LST para klien, contohnya, apakah klien terlibat dalam tuntutan hukum terkait LST.

GAIA memungkinkan Rabobank Group mengumpulkan serangkaian luas butir-butir diskusi tentang isu-isu LST dalam perannya sebagai mitra yang terlibat untuk para klien, dan memberi tanggapan kepada risiko-risiko sesuai dengan kebijakan-kebijakan internal.

Sumber: Rabobank International, wawancara dengan Thomas Ursem, Manajer Rantai Suplai Keberlanjutan, Oktober 2012, dikonfirmasi ulang Juni 2014

### Contoh praktis: Rekomendasi-rekomendasi LST Bursa Efek Hong Kong

Pada tahun 2012, Hong Kong Stock Exchange/HKEx (Bursa Efek Hong Kong) menerbitkan satu set rekomendasi tentang pelaporan LST. Januari 2013, HKEx memberi nasihat bahwa mengikuti rekomendasi-rekomendasi ini merupakan praktik terbaik. Bergantung pada konsultasi, HKEx berencana untuk meningkatkan tingkat kewajiban dari panduan untuk “mematuhi atau menjelaskan” pada 2015.

Rekomendasi-rekomendasi tersebut mengidentifikasi satu set luas parameter-parameter seputar proses mempersiapkan satu laporan LST dan membuat daftar dari sekitar 30 IKK spesifik dengan kondisi perusahaan-perusahaan didorong untuk mempertimbangkan dalam pelaporan mereka. Parameter-parameter dan IKK mencakup empat bidang: kualitas tempat kerja, perlindungan lingkungan, praktik-praktik operasi dan keterlibatan masyarakat. HKEx mengharapkan perusahaan-perusahaan dapat memberi wawasan dalam strategi dan manajemen mereka untuk isu-isu ini dan juga kinerja yang konkret dan terukur di seluruh operasi perusahaan.

Untuk informasi selanjutnya, kunjungi [www.hkex.com.hk](http://www.hkex.com.hk) (terakhir diakses 02.04.14) dan cari Hong Kong Stock Exchange ESG Reporting Guide and Toolkit (Pedoman dan Alat Pelaporan LST Bursa Efek Hong Kong).

### Contoh praktis: Persyaratan Pelaporan Terintegrasi Bursa Efek Johannesburg requirement

Persyaratan *Listing* (pencatatan saham) Bursa Efek Johannesburg mempunyai ketentuan bahwa perusahaan-perusahaan yang terdaftar harus mematuhi *King Code of Governance* (Pedoman Tata Kelola King) untuk Afrika Selatan (King III yang ditetapkan di Maret 2010), termasuk persyaratan Pelaporan Terintegrasi, atau memberi penjelasan mengapa tidak melakukan. Pedoman King merupakan satu set prinsip tata kelola korporasi dan praktik-praktik yang direkomendasikan untuk perusahaan-perusahaan Afrika Selatan dan entitas-entitas lain. Pedoman ini, yang berbasis pada “menerapkan” atau “menjelaskan”, menangani isu-isu seperti tanggung jawab dewan direksi, kepemimpinan etika dan kewarganegaraan korporasi, hubungan dengan para pemangku kepentingan, dan Pelaporan Terintegrasi serta pengungkapan.

Baca narasi King III, persyaratan *listing* Bursa Efek Johannesburg, kunjungi [http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download\\_pdf/jse\\_king3.pdf](http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download_pdf/jse_king3.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)

### Informasi selanjutnya

- Eccles, R.G., Ioannou, I., and Serafeim, G. 2011. (Harvard Business School) The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Lihat secara *online* di: <http://hbswk.hbs.edu/item/6865.html> (terakhir diakses 02.04.14)
  - Hoepner, A.G.F. and Nilsson, M. (Centre for Responsible Banking & Finance). 2013. ESG Data: Can it Enhance Returns and Reduce Risks? Lihat secara *online* di: [http://www.fno.no/pagefiles/48546/presentasjoner/andreas%20og%20f%20hoepner%20og%20marcus%20nilsson%20-%20environmental,%20social%20and%20governance%20\(esg\)%20data.pdf](http://www.fno.no/pagefiles/48546/presentasjoner/andreas%20og%20f%20hoepner%20og%20marcus%20nilsson%20-%20environmental,%20social%20and%20governance%20(esg)%20data.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)
  - JANA. 2012. ESG Integration – A Survey of Global Equity Managers. Lihat secara *online* di: <http://www.jana.com.au/esg-integration-a-survey-of-global-equity-managers/> (terakhir diakses 02.04.14)
  - International Integrated Reporting Council. 2013. Consultation Draft of the International Framework. Lihat secara *online* di: <http://www.theiirc.org/consultationdraft2013> (terakhir diakses 02.04.14)
  - PRI. 2012. Responsible Investment and Investment Performance. Lihat secara *online* di: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/reporting-disclosure/6-resinvestperformance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/reporting-disclosure/6-resinvestperformance_en.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)
- Ini adalah naskah rujukan yang mencakup studi-studi utama tentang pengintegrasian LST, keputusan investasi dan penilaian perusahaan.*
- RCM. 2011. Sustainability: Opportunity or Opportunity Cost? Applying ESG Factors to a Portfolio Does Not Negatively Impact Performance and May Enhance It. Lihat secara *online* di: <https://www.allianz.com/media/responsibility/documents/remssustainabilitywhitepaper2011.pdf> (terakhir diakses 02.04.14)
  - UNEP FI. Investment Work Programme publications. Lihat secara *online* di: <http://www.unepfi.org/publications/investment/> (terakhir diakses 02.04.14)

## KLIEN-KLIEN TIDAK HANYA MENSTIMULIR KEPATUHAN KEPADA KEBIJAKAN-KEBIJAKAN TERTENTU DAN MENURUNKAN PROFIL RISIKO LST BANK ANDA, TETAPI JUGA MEMBERI KESEMPATAN UNTUK MEMPERDALAM KEPERCAYAAN DAN KEMITRAAN DENGAN KLIEN- KLIEN KUNCI

### 4.6 PELIBATAN KLIEN

Kesuksesan strategi LST bank Anda akan bergantung tidak hanya pada bagaimana pelaksanaan implementasi, tetapi juga bagaimana klien-klien Anda menanggapi persyaratan-persyaratan baru.

Ketaatan kepada kebijakan-kebijakan LST berperan untuk kepentingan organisasi maupun klien-klien organisasi. Keterlibatan dengan klien-klien tidak hanya menstimulasi kepatuhan kepada kebijakan-kebijakan spesifik dan menurunkan profil risiko LST bank Anda, tetapi juga memberi kesempatan untuk memperdalam kepercayaan dan kemitraan dengan klien-klien kunci dengan mendorong praktik-praktik terbaik sektor dan meningkatkan nilai dari operasi-operasi klien.

Tantangan dalam implementasi LST bagi institusi-institusi keuangan adalah pengembangan kapasitas—baik kapasitas tim keterlibatan klien untuk LST yang khusus untuk meningkatkan kinerja portofolio, maupun lebih umum di antara karyawan organisasi. Para bankir mungkin enggan mendiskusikan subjek yang tidak terlalu mereka pahami dan kepercayaan diri terbatas, sehingga pelatihan dan pengembangan kapasitas merupakan bagian yang penting dalam pengintegrasian. Banyak NGO seperti WWF yang memberikan lokakarya-lokakarya pengembangan kapasitas sebagai bagian dari kegiatan-kegiatan keterlibatan mereka dengan sektor keuangan dan dapat membagi pengetahuan mendalam mereka tentang isu-isu LST yang penting.

Beberapa bank terkemuka mempunyai dan menerapkan proses formal untuk keterlibatan dengan klien-klien potensial dan yang sudah ada tentang isu-isu keberlanjutan. Mereka menetapkan target-target, memformulasi rencana-rencana tindak dengan para klien dan memonitor kepatuhan terhadap kesepakatan-kesepakatan ini.

Organisasi Anda dapat juga mengusulkan peluang-peluang baru kepada para klien untuk mengembangkan proyek-proyek terkait LST. Proyek-proyek ini dapat berupa, penyesuaian gedung ramah lingkungan, limbah pembangkit listrik, perluasan layanan kepada proyek-proyek *smallholder* (petani lahan kecil) atau efisiensi energi. Nasihat ini bertujuan ganda, yaitu memberi peluang untuk pembiayaan tambahan, dan juga membantu para klien meningkatkan profil dan kinerja keberlanjutan mereka. Dengan memberi layanan positif yang bernilai tambah kepada para klien, organisasi dapat memperluas peran sebagai penasihat yang dipercaya. Seiring waktu, organisasi akan mengembangkan wawasan dalam isu-isu LST di serangkaian sektor.

Peraturan-peraturan perbankan saat ini mungkin belum mensyaratkan pengintegrasian LST untuk memberi informasi dalam keputusan-keputusan kredit. Tetapi, organisasi Anda harus mengantisipasi perubahan-perubahan di masa mendatang. Beberapa regulasi sudah mulai muncul di Tiongkok dan Brasil, dan begitupun Indonesia yang saat ini sedang mempersiapkan regulasinya. Selama periode interim, organisasi Anda tidak mau berada di posisi dalam pertandingan yang merugikan melawan bank-bank lain dalam kaitan menerima klien-klien yang berkualitas lebih rendah (berisiko LST lebih tinggi).

Walaupun beberapa isu LST mungkin tidak terwujud selama periode pinjaman tiga sampai lima tahun, tetapi biasanya organisasi akan ingin melakukan pembiayaan kembali dan mempertahankan klien-klien pada akhir dari periode pinjaman mereka. Karena itu, terdapat kemungkinan bahwa para klien akan terkena dampak dari isu-isu LST jangka waktu sedang selama periode hubungan Anda dengan mereka.

### Persyaratan- persyaratan untuk pelibatan klien

Organisasi harus mengembangkan pedoman-pedoman dan proses-proses untuk melibatkan isu LST dengan para klien. Hal-hal ini harus dengan jelas menguraikan:

- Pedoman-pedoman untuk pelibatan klien, contohnya, melalui jalur-jalur yang ada seperti manajer hubungan klien atau melalui interaksi terpisah dengan para spesialis LST;

- Instrumen-instrumen untuk menegakkan kepatuhan kepada kebijakan-kebijakan organisasi yang relevan atau syarat-syarat kontrak, saat berlaku, dan pedoman-pedoman untuk menangani ketidakpatuhan. Contohnya, organisasi Anda dapat mempunyai proses bertahap untuk klien yang gagal mematuhi, dari periode-periode “rehabilitasi”, menuntun atau membantu klien untuk kembali kepada kepatuhan, sampai pada sanksi-sanksi dan dalam kasus terburuk, mengakhiri hubungan;
- Metode-metode untuk pengelolaan kinerja terus menerus dan peluang-peluang untuk umpan balik untuk memastikan organisasi dapat bekerja dengan para klien untuk membantu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (seperti remediasi dan bantuan). Hal ini dapat mencakup penilaian kinerja LST klien secara periodik (contohnya, paling tidak sekali setahun);
- Alat-alat dan contoh-contoh yang memperlihatkan aspek positif dari pelibatan klien, yang dapat organisasi gunakan untuk mengidentifikasi dan menunjukkan manfaat-manfaat bisnis.

### Memonitor kepatuhan

Organisasi Anda dapat mempertimbangkan mengembangkan IKK untuk memonitor progres dari pelibatan klien. Indikator-indikator dapat mencakup, contohnya, berapa persen dari klien organisasi Anda yang mematuhi perjanjian-perjanjian LST dan tindakan-tindakan remedial berdasarkan kontrak dalam setahun dan berapa persen dari klien yang telah membuat perbaikan terhadap kinerja keberlanjutan mereka. Organisasi perlu mencatat perjanjian-perjanjian ini dan IKK dalam sistem-sistem internal (termasuk jangka waktunya).

### Contoh praktis: Bagaimana ANZ mengelola ketidakpatuhan

ANZ mempunyai hubungan yang berpotensi menjadi signifikan dengan seorang nasabah pertambangan dan energi sampai adanya kejadian-kejadian yang terjadi di 2009 dan 2010. ANZ terlibat dengan para pemangku kepentingan NGO yang mengangkat kekhawatiran tentang dampak dari calon proyek tersebut terhadap lingkungan dan terhadap masyarakat adat. Isu-isu didiskusikan dengan klien dan ANZ melakukan kunjungan lokasi di awal 2010. Tetapi, permintaan untuk melibatkan ahli-ahli independen ditolak dan penilaian sosial dan lingkungan independen yang diminta oleh klien, yang dilakukan di 2009, tidak diberikan kepada ANZ.

Proses tata kelola Risiko Reputasi ANZ memberikan kerangka untuk bank menyelidiki isu-isu ini dan tindakan-tindakan klien pada tingkat paling tinggi di bank. Sebagai hasil dari musyawarah ini, ANZ memutuskan hubungan dengan nasabah tersebut di 2010.

Sumber: situs web ANZ (<http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/customers/responsible-business-lending/> and <http://archive-au.com/page/1177353/2013-01-17/http://anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/customers/responsible-business-lending/>) (terakhir diakses 02.04.14)

### Contoh praktis: Bagaimana Credit Suisse melibatkan diri dengan para klien

Seorang klien menghubungi Credit Suisse untuk layanan-layanan penasihat sehubungan dengan akuisisi pribadi perkebunan dan aset pabrik kelapa sawit. Pengetahuan Credit Suisse tentang klien tersebut dan penyaringan/penilaian rutin terhadap akuisisi tersebut tidak mengungkapkan hal-hal signifikan yang mencemaskan, dan memperlihatkan bahwa aset-aset yang ditargetkan adalah milik anggota RSPO. Tetapi, tidak terdapat informasi publik yang memadai tentang aset-aset tersebut untuk pelaksanaan penilaian yang saksama.

Dengan melibatkan tim Urusan Keberlanjutan internal, tim perbankan Credit Suisse dapat memperoleh informasi tambahan. Tim Urusan Keberlanjutan mengevaluasi dan menilai bahwa atribut-atribut lingkungan dan sosial dari transaksi tersebut bertentangan dengan Kebijakan Global – Kehutanan & Agribisnis Credit Suisse dan pedoman-pedoman pelengkap tentang kelapa sawit.

Kebijakan-kebijakan ini memerintahkan bahwa Credit Suisse akan hanya membiayai atau memberi layanan penasihat kepada perusahaan-perusahaan kehutanan dan agribisnis bereputasi baik yang mempunyai catatan tentang pengelolaan isu-isu lingkungan dan sosial yang bertanggung jawab. Penilaian reputasi dan praktik-praktik manajemen perusahaan didasarkan pada kemampuannya untuk menunjukkan perusahaan tersebut telah secara memadai menangani sejumlah isu-isu kunci di masa lampau dan dapat melakukannya di masa mendatang. Credit Suisse juga mensyaratkan para kliennya (baik pada tingkat perusahaan induk maupun tingkat anak perusahaan) untuk (atau berkomitmen untuk menjadi) anggota dari RSPO dan disertifikasi sesuai dengan prinsip-prinsip dan kriterianya, atau membuat rencana yang disertai jangka waktu untuk melakukan hal itu.

Dalam hal ini, klien mendukung permintaan Credit Suisse untuk melibatkan konsultan independen untuk melakukan audit analisis kesenjangan aset-asetnya terhadap prinsip-prinsip dan kriteria RSPO sebagai batu loncatan menuju ke sertifikasi. Audit membuktikan dengan jelas bahwa isu-isu tertentu sudah ditangani.

Credit Suisse menyetujui transaksi tersebut setelah sepakat dengan klien untuk mengembangkan rencana pengelolaan isu dan program *monitoring* yang akan memenuhi tuntutan-tuntutan tim Urusan Keberlanjutan. Sebagai contoh, RSPO mensyaratkan para anggota untuk mempunyai rencana dengan jangka waktu untuk mencapai 100 persen sertifikasi atas perkebunan dan pabrik mereka. Credit Suisse terus terlibat dengan klien dan auditor untuk memastikan bahwa jadwal waktu realistis dan, jika tidak, akan memfasilitasi implementasinya.

Sumber: Sustainable Palm Oil Platform. Credit Suisse Case Study. Lihat secara *online* di: <http://www.sustainablepalmoil.org/palm-oil-by-region/europe/case-studies/credit-suisse-ag/> (terakhir diakses 02.04.14)

### Bagaimana HSBC mengelola kepatuhan klien terhadap kebijakan-kebijakannya

HSBC memeriksa apakah nasabah-nasabah di sektor-sektor sensitif mematuhi kebijakan-kebijakan risiko keberlanjutannya di awal dari hubungan dan memonitor mereka setiap tahun dengan menggunakan sistem yang sama yang diterapkan untuk memantau risiko kredit. Proses ini juga diperiksa melalui fungsi audit internalnya. HSBC menilai nasabah-nasabah berdasarkan tingkat kepatuhan mereka kepada kebijakan-kebijakan HSBC dan memeringkat mereka ke dalam empat kategori: “pemimpin”, “patuh”, “hampir patuh” dan “tidak patuh”.

Jika HSBC mendapati seorang nasabah tidak mematuhi kebijakan-kebijakannya dan berniat untuk membuat perubahan-perubahan, HSBC mendukung mereka untuk membuat perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk menjadi patuh. Dengan syarat, dampak-dampak yang mendasari bisnis nasabah bukan tidak dapat diterima dan ada rencana tindak diterapkan untuk mencapai kepatuhan dalam jadwal waktu yang kredibel. Jika nasabah-nasabah tidak mampu atau tidak bersedia melakukan perbaikan untuk memenuhi standar-standar HSBC dalam jangka waktu yang wajar, hubungan diakhiri secepat yang dimungkinkan berdasarkan kontrak.

Sumber: HSBC. HSBC Sustainability Report 2012. Lihat secara *online* di: [www.hsbc.com/sustainability](http://www.hsbc.com/sustainability) (terakhir diakses 14.05.14)

**Contoh praktis:  
Banking Environment Initiative (Inisiatif Lingkungan Perbankan)**

*Banking Environment Initiative/BEI* (Inisiatif Lingkungan Perbankan) dari *Soft Commodities Compact* (Perjanjian Komoditas Lunak) merupakan komitmen baru yang dikembangkan oleh bank-bank terkemuka untuk mendukung transisi global ke *Zero Net Deforestation* (Deforestasi Net Nihil) pada 2020. Sampai saat ini, *compact* ini sudah ditandatangani oleh Barclays, BNP Paribas, Deutsche Bank, Lloyds Banking Group, RBS, Santander, UBS dan Westpac, dengan partisipasi terbuka dan semakin meluas. Komitmen yang dipimpin klien didesain untuk mendukung dan mencerminkan komitmen keberlanjutan dari *Consumer Goods Forum/CGF* (Forum Barang Konsumsi).

In 2010, eksekutif utama dari Dewan Direksi CGF membuat 400 anggota mereka, dengan kekuatan gabungan untuk pembelian lebih dari US\$ 3 triliun, berkomitmen untuk mencapai *Zero Net Deforestation* dalam rantai suplai mereka pada 2020. *Soft Commodities Compact (SCC)* merupakan hasil dari kolaborasi ekstensif selama dua tahun antara CGF dan BEI dari bank-bank, dengan pedoman dari WWF, untuk menetapkan keselarasan dalam industri perbankan dengan sasaran ini.

SCC disahkan oleh Dewan Direksi CGF pada akhir 2013, disambut oleh Pemerintahan Obama dalam pertemuan di *White House* (Gedung Putih) segera setelah itu, dan digunakan sebagai contoh dari kemitraan industri-kepada-industri yang kuat di sesi khusus Pertemuan Tahunan *World Economic Forum* (Forum Ekonomi Dunia) di Davos pada Januari 2014.

*Soft Commodities Compact BEI* mencakup dua komitmen. Pertama, bank-bank akan bekerja bersama perusahaan-perusahaan barang konsumsi dan rantai suplai mereka untuk mengembangkan solusi pembiayaan yang tepat yang mendukung pertumbuhan pasar-pasar yang memproduksi minyak kelapa sawit, produk-produk kayu, kedelai atau daging sapi tanpa berkontribusi pada deforestasi. Kedua, bank-bank akan melibatkan para klien di geografi-geografi berisiko tinggi untuk memperbaiki kinerja keberlanjutan mereka sesuai dengan praktik industri yang bertanggung jawab dan persyaratan-persyaratan CGF.

Khususnya, pada 2020 semua nasabah perbankan korporasi dan investasi, yang operasinya mencakup produksi atau pemrosesan minyak kelapa sawit, produk-produk kayu atau kedelai di pasar-pasar yang berisiko tinggi dalam deforestasi tropis, akan mampu membuktikan bahwa operasi-operasi ini konsisten dengan *Zero Net Deforestation* melalui sertifikasi pihak ketiga yang kredibel.

Produk keuangan baru yang pertama dari *Soft Commodities Compact* telah dihasilkan: *Sustainable Shipment Letter of Credit* (Letter of Credit untuk Pengiriman Keberlanjutan) dari BEI merupakan solusi pembiayaan perdagangan yang bisa digunakan oleh bank-bank untuk memberikan insentif terhadap perdagangan internasional dari komoditas-komoditas yang diproduksi secara berkelanjutan. IFC telah mengonfirmasi bahwa IFC akan menawarkan syarat-syarat preferensial kepada bank-bank mitranya yang menargetkan *shipment* (pengiriman) jenis ini, menawarkan potensi untuk menurunkan biaya modal.

Sumber: Situs web Banking Environment Initiative (<http://www.cisl.cam.ac.uk/Business-Platforms/Banking-Environment-Initiative.aspx?#fragment-3>) (terakhir diakses 27.07.14)

**Informasi selanjutnya**

- WWF, CDC and FMO. 2012. Profitability and Sustainability in Palm Oil Production. Lihat secara online di: [http://awsassets.panda.org/downloads/profitability\\_and\\_sustainability\\_in\\_palm\\_oil\\_production\\_\\_update\\_.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/profitability_and_sustainability_in_palm_oil_production__update_.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)  
Studi ini secara komprehensif memeriksa biaya-biaya keuangan dan manfaat memproduksi minyak kelapa sawit berkelanjutan menurut pedoman-pedoman yang ditetapkan oleh RSPO, dan menunjukkan manfaat *net* positif dari sertifikasi. Laporan ini disusun bersama oleh WWF; CDC, institusi keuangan pembangunan Inggris; dan FMO, bank pembangunan Belanda.

## 5. MONITORING DAN PELAPORAN ATAS PENGINTEGRASIAN LST ANDA

Jika tidak dilakukan secara bertanggung jawab, pertambangan dapat menyebabkan kerusakan lingkungan yang signifikan seperti deforestasi, hilangnya habitat dan terkontaminasinya badan-badan air.



# 5. MONITORING DAN PELAPORAN ATAS PENGINTEGRASIAN LST ANDA

**PENETAPAN IKK PENTING UNTUK MEMONITOR KEMAJUAN ORGANISASI DALAM MENGEMBANGKAN DAN MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI LST SERTA TUJUAN-TUJUANNYA SERTA MENILAI DAMPAK BISNIS TERKAIT DENGAN HAL ITU**

Penetapan IKK penting untuk memonitor perkembangan organisasi Anda dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi LST dan tujuan-tujuannya, serta menilai dampak bisnis terkait dengan hal itu.

Organisasi dapat melaporkan kemajuan ke pihak eksternal dalam laporan keberlanjutan tahunan. Berbagai perusahaan dengan cepat mengadopsi “Laporan Terintegrasi”—yang didefinisikan oleh *International Integrated Reporting Council* (Dewan Laporan Terintegrasi Internasional) sebagai pelaporan singkat tentang bagaimana strategi, tata kelola, kinerja dan prospek organisasi, dalam konteks lingkungan eksternalnya, mengarah kepada terciptanya nilai dalam jangka waktu pendek, sedang, dan panjang.

Bagian ini akan mencakup:

- 5.1 Mengapa mengembangkan IKK?
- 5.2 Kriteria untuk indikator-indikator kinerja
- 5.3 Mengembangkan suatu proses internal
- 5.4 Pelaporan keberlanjutan

## 5.1 MENGAPA MENGEMBANGKAN IKK?

Alasan-alasan utama untuk mengembangkan IKK terkait LST adalah:

- **Menciptakan informasi manajemen:** Dengan mengembangkan IKK, organisasi menciptakan informasi manajemen tentang progres dari implementasi strategi dan dampak dari strategi pada kinerja bisnis. Organisasi dapat menggunakan informasi ini untuk memperbaiki proses-proses pengambilan keputusan tentang isu-isu terkait LST di masa mendatang.
- **Unuk memengaruhi pengembangan kebijakan/ strategi:** Pengukuran kinerja sangat penting untuk menyempurnakan strategi organisasi dan mengembangkan kebijakan-kebijakan LST yang lebih menyeluruh di masa mendatang. Selanjutnya, tidak mungkin dapat mengintegrasikan LST dengan efektif tanpa mengukur progres dan *outcome*. Pengukuran kinerja juga membantu mengidentifikasi bidang-bidang dampak kunci yang menunjukkan organisasi Anda menghadapi sebagian besar eksposur dan risiko dan membutuhkan tindakan-tindakan mitigasi.
- **Memperbaiki transparansi:** Penggunaan indikator-indikator kinerja menciptakan transparansi untuk para pemangku kepentingan internal dan eksternal tentang progres organisasi Anda ke arah pengintegrasian LST. Indikator-indikator ini memungkinkan pelaporan dan komunikasi yang lebih baik.

## 5.2 KRITERIA UNTUK INDIKATOR-INDIKATOR KINERJA

IKK harus:

- **Berlaku dan relevan:** IKK harus berkontribusi bagi strategi korporasi atau LST dan di hubungkan dengan dampak pada atau oleh lini bisnis dan para pemangku kepentingan;
- **Spesifik:** IKK harus didefinisikan dan mempunyai lingkup yang jelas;
- **Dapat diukur dan dicapai:** IKK harus bisa dihitung, sehingga memungkinkan dilakukannya penghitungan hasil-hasil dari berbagai lini bisnis. IKK harus didasarkan pada metodologi yang bisa dipercaya, dan realistis;
- **Dapat dimengerti:** IKK harus disajikan dengan baik dan mudah dimengerti bagi para pemangku kepentingan internal dan eksternal;
- **Terikat waktu:** IKK harus memiliki batas-batas waktu.

### Dampak-dampak dari IKK terkendali langsung atau tidak langsung

Organisasi dapat memiliki kendali langsung atau tidak langsung terhadap dampak/*outcome* dari IKK. Organisasi Anda akan mempunyai kendali langsung terhadap IKK terkait dengan, contohnya, jumlah pinjaman komersial yang organisasi berikan kepada perusahaan-perusahaan di sektor energi terbarukan.

- Organisasi akan mempunyai kendali tidak langsung terhadap IKK terkait dengan, contohnya, kepatuhan klien produsen minyak kelapa sawit yang menjadi anggota RSPO terhadap prinsip-prinsip dan kriteria RSPO.

Dampak dari kedua jenis IKK dapat menurunkan emisi-emisi.

### Target setting

Untuk setiap IKK yang Anda ciptakan, Anda perlu menetapkan satu set target-target jangka pendek, menengah, dan panjang yang bermakna dan dapat dicapai. Target-target ini harus bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Target-target dapat mencakup:

- Persentase staf yang dilatih dalam LST;
- Persentase pinjaman yang dikenai penyaringan LST (per sektor, jika diperlukan);
- Total jumlah penilaian dampak lingkungan yang Anda laksanakan untuk proyek-proyek.

GRI mempunyai Pedoman Sektor Keuangan, yang mungkin berguna sebagai rujukan.

Gambar 24 memperlihatkan IKK yang Anda dapat pertimbangkan:

**Gambar 24: IKK yang dapat digunakan oleh bank**

Sumber: Dikembangkan oleh WWF dan KPMG

INDIKATOR- INDIKATOR INPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total jumlah uang yang diinvestasikan dalam program-program pelatihan LST;</li> <li>• Jumlah studi yang dilaksanakan oleh bank tentang perubahan iklim di tahun x (atau topik keberlanjutan/LST lainnya);</li> <li>• Anggaran dialokasikan untuk mengembangkan proses-proses baru atau produk atau layanan yang relevan dengan LST, contohnya, total investasi dalam pembiayaan/hipotek properti yang berkelanjutan</li> </ul>
INDIKATOR- INDIKATOR PROSES/ KEGIATAN/ OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % of staff trained in ESG;</li> <li>• % skema remunerasi dan bonus staf dihubungkan dengan komponen-komponen LST;</li> <li>• Jumlah hipotek ramah lingkungan yang ditawarkan kepada klien;</li> <li>• Jumlah produk ramah lingkungan yang dijual ke klien di tahun x;</li> <li>• % produk dan layanan keuangan yang memasukkan kriteria LST;</li> <li>• Jumlah kebijakan-kebijakan sektor yang mengatur sektor-sektor jejak tinggi yang memerlukan kepatuhan kepada standar-standar sertifikasi keberlanjutan;</li> <li>• Jumlah klien dengan siapa <i>account manager</i> (manajer rekening) mendiskusikan topik-topik LST di tahun x;</li> <li>• Jumlah dan daftar klien dengan risiko-risiko LST utama;</li> <li>• Jumlah dan % pinjaman kredit yang telah melalui penyaringan LST (dari keseluruhan portofolio atau di sektor-sektor tertentu), dan juga total nilai kredit dari pinjaman-pinjaman lancar dalam nilai uang;</li> <li>• % pinjaman yang disaring terhadap dampak CO<sub>2</sub>;</li> <li>• Total jumlah dan nilai permohonan pembiayaan yang ditolak karena kriteria LST;</li> <li>• % kenaikan dalam pemberian pinjaman untuk pembangkit listrik tenaga gas karbon rendah dan bahan bakar terbarukan di tahun x;</li> <li>• % klien di sektor-sektor jejak lingkungan tinggi yang telah menandatangani dan mematuhi standar-standar sertifikasi keberlanjutan;</li> <li>• Total pinjaman korporasi atau investasi pembiayaan proyek berkelanjutan untuk perusahaan-perusahaan besar dan UKM-UKM (usaha kecil dan menengah) yang beroperasi dalam industri teknologi bersih;</li> <li>• Total “emisi dibiayai” di seluruh portofolio pemberian pinjaman (contohnya, dalam jumlah ton CO<sub>2-ek</sub> dibiayai yang dipancarkan per miliar \$ pembiayaan);</li> <li>• Total “emisi dibiayai” di seluruh portofolio pemberian pinjaman energi, portofolio pemberian pinjaman pertambangan/portofolio sektor-sektor sensitif lainnya (contohnya, dalam jumlah ton CO<sub>2-ek</sub> dibiayai yang dipancarkan per miliar \$ pembiayaan);</li> <li>• Dimasukkannya kinerja keberlanjutan dalam persyaratan-persyaratan pinjaman;</li> <li>• Persyaratan untuk memberi pengungkapan LST yang komprehensif (untuk pemberian pinjaman dan PME serta PMU).</li> </ul>
INDIKATOR- INDIKATOR DAMPAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total energi yang dihemat oleh rumah tangga dengan hipotek ramah lingkungan yang tidak akan menjadi investasi hemat energi tanpa hipotek ramah lingkungan;</li> <li>• Total jumlah orang yang diestimasi terkena dampak dari produk-produk pembiayaan mikro dari bank;</li> <li>• Perbaikan-perbaikan keberlanjutan yang dibuat oleh klien-klien korporasi di sektor x karena intervensi-intervensi LST bank disertai tindakan-tindakan perbaikan.</li> </ul>

### Informasi selanjutnya

- Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines and Financial Services Sector Supplement. Lihat secara *online* di: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (terakhir diakses 02.04.14)
- OECD. 2013. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains. Appendix III: Suggested Measures for Risk Mitigation and Indicators for Measuring Improvement. Lihat secara *online* di: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/GuidanceEdition2.pdf> (terakhir diakses 02.04.14)

## 5.3 MENGEMBANGKAN PROSES INTERNAL

Organisasi Anda harus mengembangkan proses internal untuk melaporkan secara terstruktur progres dari pengintegrasian LST dan juga kinerja yang sedang berlangsung dari portofolio dan klien-klien mengenai isu-isu terkait LST kepada manajemen senior dan staf organisasi yang relevan.

Organisasi akan perlu membangun beberapa struktur pelaporan dengan berbagai pemilik, penerima manfaat dan frekuensi pelaporan. Organisasi Anda perlu sering melaporkan progres, eksposur-eksposur dan mitigasi risiko untuk tetap dalam kendali dan menciptakan keterlibatan dan kesadaran terus menerus dengan staf kunci.

Pelaporan tentang LST membutuhkan proses-proses yang jelas (suatu “lingkungan kendali” yang baik untuk mengumpulkan, memasukkan dan menyusun data. Proses-proses ini harus kokoh dan meninggalkan jejak audit yang jelas untuk memungkinkan organisasi memenuhi persyaratan-persyaratan untuk audit internal atau eksternal

Beberapa tindakan yang harus organisasi ambil termasuk:

### 1. Pelaporan eksposur LST

- Tentukan satu set IKK khusus untuk dimonitor bank, lini bisnis atau grup-grup lain organisasi Anda dan melaporkan kinerja internal sesuai dengan selera risiko LST dan pengendalian-pengendalian risiko;
- Tentukan bagaimana melapor, berapa sering (mingguan atau bulanan) dan kepada para pemangku internal yang mana (contohnya, manajemen senior dan komite-komite risiko);
- Tentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk pelaporan;
- Selaraskan pelaporan LST dengan bentuk-bentuk pelaporan risiko lainnya (contohnya, pelaporan risiko kredit atau pasar) jika memungkinkan;
- Jika perlu, kembangkan sistem dan proses yang mendukung pengumpulan dan pengkomunikasian data.

### 2. Pelaporan tentang kepatuhan klien terhadap kewajiban-kewajiban kontrak

- Saat melaksanakan dokumentasi pemberian pinjaman atau transaksi lain, kumpulkan dan catat semua kewajiban serta persyaratan tentang isu-isu terkait LST pada sistem pelacakan yang cocok;
- Informasikan tim-tim klien dengan tepat waktu mengenai tanggal-tanggal pemicu yang akan datang dan batas-batas waktu untuk kepatuhan klien;

- Tinjauan kepatuhan klien kepada kewajiban-kewajiban (kontrak) selama setiap tinjauan (tahunan) risiko kredit dari transaksi-transaksi yang masih berjalan;
- Laporkan dengan sering (contohnya, setiap kuartal) tentang kepatuhan klien pada tingkat portofolio, dengan perincian per departemen, lini bisnis atau unit manajemen klien sesuai dengan yang dianggap relevan untuk mendorong keterlibatan dan kepatuhan klien.

### 3. Pelaporan risiko operasional dan audit internal

- Masukkan kendali-kendali risiko LST (keras dan lunak) dalam tinjauan periodik dari risiko operasional oleh manajer-manajer departemen dan manajer-manajer lini bisnis (sesuai dengan pedoman-pedoman internal organisasi Anda untuk mengelola risiko operasional);
- Sepakati, laporkan dan monitor tindakan-tindakan remedial oleh manajemen untuk memperbaiki kendali terhadap risiko operasional dalam pelaksanaan kendali-kendali LST (sesuai dengan pedoman-pedoman internal organisasi Anda untuk mengelola risiko operasional);
- Laksanakan audit internal reguler (lebih dipilih, tahunan) terhadap berfungsinya kerangka kendali risiko LST organisasi dan laporkan temuan-temuan kepada manajemen senior.

### 4. Pelaporan progres ke arah implementasi strategi LST

- Tentukan satu set IKK khusus yang bank, lini bisnis organisasi atau grup-grup lain perlukan untuk memonitor dan melaporkan progres sesuai dengan strategi LST Anda;
- Tentukan bagaimana melapor, berapa sering (contohnya per kuartal atau bulanan) dan kepada siapa (contohnya, manajemen senior);
- Tentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk pelaporan (contohnya, lini pertama dan kedua) dan siapa yang akan mengawasi implementasinya (contohnya, komite LST atau dewan manajemen);
- Selaraskan pelaporan progres dengan jalur-jalur pelaporan dan pengawasan manajemen reguler, untuk mendorong tertanamnya manajemen LST dalam struktur tata kelola reguler;
- Sertakan pelaporan progres kepada audiens yang lebih luas yang terdiri dari para pemangku kepentingan internal, untuk menggarisbawahi pentingnya dan mendorong dukungan untuk pengelolaan aktif risiko-risiko dan peluang-peluang LST di antara staf organisasi.

#### Contoh praktis: Sistem monitoring SusTrack FMO

Di 2010, FMO memperkenalkan sistem *monitoring* hak milik yang disebut SusTrack untuk memonitor dan melaporkan progres dari pengintegrasian LST dalam proses-proses pembiayaannya pada tingkat operasional.

SusTrack merangkum semua kewajiban-kewajiban klien tentang isu-isu terkait LST yang tercakup dalam dokumentasi transaksi dan kesepakatan RTLS (rencana tindak lingkungan dan sosial) yang dikembangkan oleh klien-klien.

Sistem tersebut memungkinkan FMO melacak dan memonitor kepatuhan klien kepada RTLS mereka dan persyaratan serta klausa pinjaman setelah fase pembuatan kontrak dari proses persetujuan atas transaksi. Bank kemudian dapat melakukan intervensi secara tepat waktu dalam kasus ketidakpatuhan.

Sumber: FMO. 2012. Annual Report. Lihat secara *online* di: <http://www.fmo.nl/reports> (terakhir diakses 02.04.14)

#### Contoh praktis: Sistem manajemen kinerja keberlanjutan ANZ

ANZ menyatakan dalam Kerangka Keberlanjutannya tentang bagaimana ANZ mengelola bisnisnya dengan mempertimbangkan risiko dan peluang LST untuk memberikan nilai kepada para nasabah, pemegang saham, orang-orang dan masyarakat-masyarakatnya.

Kerangka Keberlanjutan fokus pada tiga bidang prioritas dengan Nilai Ditingkatkan dan lima bidang Lisensi untuk Beroperasi, yang semuanya memiliki target-target yang ditetapkan. Satu bidang prioritas dengan Nilai Ditingkatkan adalah Pembangunan Berkelanjutan, yang didefinisikan oleh ANZ sebagai mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan sosial dan lingkungan dalam keputusan-keputusan bisnis, produk-produk dan layanan-layanannya untuk membantu para nasabahnya mencapai ambisi-ambisi keberlanjutan mereka dan memberikan nilai jangka panjang kepada semua pemangku kepentingannya. Target-target 2014 untuk bidang prioritas ini mencakup yang berikut:

- Meningkatkan kesadaran karyawan tentang agenda keberlanjutannya untuk lebih melengkapi karyawan perbankan kunci dalam keterlibatan dengan para klien tentang isu-isu sosial dan lingkungan;
- Mendorong perbaikan-perbaikan terus menerus dalam pengambilan keputusannya melalui pelaksanaan tinjauan berkesinambungan terhadap kebijakan-kebijakan sektor sensitifnya;
- Meningkatkan pangsa pemberian pinjaman pembangkit listrik tenaga karbon rendah (gas alam dan bahan bakar terbarukan) dalam bisnis Pembiayaan Proyeknya sebesar 15-20 persen pada 2020;
- Melaksanakan lokakarya keberlanjutan percontohan di dua pasar Asia—satu di pasar “sudah berkembang” dan satu di pasar “sedang berkembang”—untuk memahami dan mendukung dengan lebih baik para nasabah korporasi ukuran sedang mengelola risiko dan peluang sosial dan lingkungan.

Sumber: ANZ. Corporate Responsibility Targets. Lihat secara *online* di: <http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/reporting-performance/targets/> (terakhir diakses 29.04.14)

## 5.4 PELAPORAN KEBERLANJUTAN

Pelaporan keuangan saja tidak lagi memberi para pemangku kepentingan pemahaman penuh dan layak tentang bank-bank. Pelaporan Keberlanjutan memberi kepada para pemangku kepentingan eksternal informasi non-keuangan yang mereka butuhkan untuk memahami konteks lokasi organisasi beroperasi.

Pelaporan keberlanjutan harus mencakup informasi non-keuangan paling tidak pada tiga tingkat berbeda:

- Jejak langsung operasi organisasi sesuai dengan standar-standar yang diterima secara internasional;
- Jejak tidak langsung dan dampak yang organisasi buat melalui kegiatan-kegiatan bisnis, yang mencakup strategi dan kerangka kendali risiko LST;

- Kegiatan-kegiatan terkait keberlanjutan lainnya, melalui cara yang bertujuan untuk mencapai hasil-hasil yang bukan inti strategi bisnis organisasi, tetapi menggunakan posisi dan kemampuan untuk berkontribusi kepada lingkungan dan masyarakat-masyarakat di lokasi organisasi beroperasi

Pelaporan keberlanjutan organisasi Anda harus bertujuan untuk memberikan informasi kepada audiens para pemangku kepentingan yang lebih luas dan bukan hanya pengungkapan-pengungkapan manajemen risiko, yang diperuntukkan bagi audiens yang lebih dipimpin oleh para investor.

Pelaporan keberlanjutan menjadi semakin penting dalam satu dekade terakhir, dan kini dianggap unsur yang diperlukan dalam rangkaian pelaporan bank. Laporan-laporan keberlanjutan dapat juga diberikan penjaminan atau verifikasi eksternal untuk memberikan keyakinan tentang kualitas data kinerja keberlanjutan kepada pembaca laporan maupun manajer-manajer internal

### Pedoman-pedoman untuk pelaporan keberlanjutan

Agar pelaporan keberlanjutan eksternal berguna bagi para pemangku kepentingan organisasi Anda, laporan harus memenuhi syarat-syarat minimum tertentu tentang isi dan kualitas:

- Organisasi harus menentukan kebutuhan dan ekspektasi spesifik para pemangku kepentingan sehubungan dengan pengungkapan informasi terkait keberlanjutan. Hal ini membutuhkan pemahaman yang baik tentang target audiens;
- Laporan keberlanjutan harus memberikan penyajian yangimbang, objektif dan masuk akal tentang kinerja keberlanjutan organisasi, termasuk kontribusi-kontribusi negatif maupun positif;
- Organisasi perlu memastikan bahwa laporan selaras dengan tujuan-tujuan jangka panjang dan konsisten dengan pelaporan keberlanjutan sebelumnya;
- Penentuan materialitas merupakan kunci dalam memastikan laporan organisasi Anda mencakup topik dan indikator yang mencerminkan dampak-dampak LST baik yang signifikan bagi organisasi maupun yang secara substantif memengaruhi penilaian dan keputusan para pemangku kepentingan;
- Organisasi harus memahami lanskap pedoman, standar, regulasi pelaporan dan kerangka pengungkapan lainnya yang mungkin memengaruhi bentuk dan isi dari pelaporan keberlanjutan.

### Standar-standar relevan

Jenis-jenis standar:

- Persyaratan pelaporan berdasarkan regulasi;
- Pengungkapan-pengungkapan didorong investasi/pasar (contohnya, *Dow Jones Sustainability Indices* (Indeks Keberlanjutan Dow Jones), *Carbon Disclosure Project/CDP* (Proyek Pengungkapan Karbon));
- Standar dan pedoman pelaporan internasional (GRI, *Global Compact*, AA1000 series);
- Kerangka spesifik industri/persyaratan pengungkapan (*Equator principles*, PRI, PSI).

### Pendekatan bagi pelaporan keberlanjutan

Pelaporan keberlanjutan sering disebut sebagai sebuah perjalanan. Beberapa langkah yang mungkin organisasi Anda ambil termasuk:

- Mengembangkan strategi pelaporan dan mengartikulasikan apa yang organisasi Anda ingin capai dari mengomunikasikan hasil-hasil nonkeuangan;
- Membuat analisis-analisis pemangku kepentingan internal dan eksternal dan membuat tinjauan standar-standar yang berlaku dan praktik-praktik terbaik dalam pelaporan keberlanjutan;
- Merakit isi potensial laporan, termasuk:
  - Hasil-hasil *monitoring* dan pelaporan internal'
  - Pengungkapan-pengungkapan manajemen risiko LST;
- Mengidentifikasi IKK tambahan yang perlu organisasi Anda kembangkan, contohnya, untuk mematuhi pedoman-pedoman pelaporan seperti *Sustainability Reporting Guidelines* (Pedoman Pelaporan Keberlanjutan) GRI atau *Financial Services Sector Supplement* (Suplemen Sektor Layanan Keuangan) GRI;
- Membuat tinjauan prosedur pengidentifikasian dan penilaian untuk memastikan organisasi telah mengidentifikasi semua isu;
- Menentukan materialitas dari isu-isu yang diidentifikasi;
- Membuat tinjauan kualitas data yang dilaporkan dan kualitas proses pelaporan untuk menilai kualitas isi yang akan dilaporkan;
- Menentukan proses pelaporan keberlanjutan, termasuk kepemilikan, peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang terlibat (contohnya, departemen keberlanjutan dan komunikasi korporasi);
- Menentukan cara yang paling tepat untuk melaporkan data, contohnya, dalam laporan tahunan organisasi, dalam laporan keberlanjutan terpisah, dalam laporan para investor, melalui situs *web* organisasi atau melalui Pelaporan Terintegrasi;
- Mempertimbangkan verifikasi dan penjaminan eksternal terhadap laporan Anda.

### Laporan selanjutnya

Contoh-contoh laporan keberlanjutan:

- Credit Suisse. 2013. Corporate Responsibility Report. Lihat secara *online* di: [https://www.credit-suisse.com/publications/annual-reporting/doc/2013/csg\\_crr\\_2013\\_en.pdf](https://www.credit-suisse.com/publications/annual-reporting/doc/2013/csg_crr_2013_en.pdf) (terakhir diakses 15.08.14)
- Standard Bank. 2013. Sustainability Report. Lihat secara *online* di: <http://sustainability.standardbank.com/> (terakhir diakses 02.04.14)
- Sumitomo Mitsui Financial Group. 2013. CSR Report 2013. Lihat secara *online* di: <http://www.smfg.co.jp/english/responsibility/> (terakhir diakses 02.04.14)
- Westpac Banking Corp. 2013. 2013 Annual Review and Sustainability Report. Lihat secara *online* di: [http://www.westpac.com.au/docs/pdf/aw/ic/2013\\_Annual\\_Review\\_and\\_Sustainability\\_Report.pdf](http://www.westpac.com.au/docs/pdf/aw/ic/2013_Annual_Review_and_Sustainability_Report.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)

Pedoman pelaporan:

- The European Federation of Financial Analysts Societies and DVFA. KPIs for ESG. Lihat secara *online* di: [http://www.effas-esg.com/?page\\_id=206](http://www.effas-esg.com/?page_id=206) (terakhir diakses 02.04.14)
- Global Reporting Initiative. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Lihat secara *online* di: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (terakhir diakses 02.04.14)
- PRI and UN Global Compact LEAD. 2012. A New Framework for Communicating ESG Value Drivers at the Company-Investor Interface. Lihat secara *online* di: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Financial\\_markets/ESGInvestorBriefingFramework.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/ESGInvestorBriefingFramework.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)

Pedoman pelaporan bursa efek:

- HKEx. Hong Kong Stock Exchange Environmental, Social and Governance Reporting Guide, with related toolkit. Lihat secara *online* di: <http://www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/listsptop/esg/material.htm> (terakhir diakses 02.04.14)
- Johannesburg Stock Exchange. Listing Requirements. Lihat secara *online* di: [http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download\\_pdf/jse\\_king3.pdf](http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download_pdf/jse_king3.pdf) (terakhir diakses 02.04.14)
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. Lihat secara *online* di: [www.sseinitiative.org](http://www.sseinitiative.org) (terakhir diakses 02.04.14)

**Pemimpin Proyek dan Editor:**

Jeanne Stampe

**Kontributor:**

**WWF:** Maria Boulos, Mark Eckstein, Chris Enthoven, David Gregory, Timothy Hassett, Karina Koloszuk, Joshua Levin, Malango Mughogho, Paolo Revellino, Katharina Serafimova, Sun Yiting, Claar van den Bergh, Rizkiasari Yudawinata dan Peter Wuthrich

**Credit Suisse:** David Chu, Ben Ridley

**Otoritas Jasa Keuangan**

**Penasihat Ahli untuk WWF:**

**KPMG di Singapore:** Rahul Kar

**KPMG di the Netherlands:** Lars Kurznack dan Barend van Bergen

**Penerjemah bahasa Indonesia:**

Sandra Triatmoko

**Editor penerjemah:**

Rahma Wulandari

Rizkiasari Yudawinata

**Produksi dan Desain:**

Jennifer Campbell dan Mitchell Davies

**Penyusunan buku ini disponsori oleh : Credit Suisse**

**Foto cover:**

© WWF-Canon/Simon Rawles

Diterbitkan pada Agustus 2014 oleh WWF – World Wide Fund For Nature (Sebelumnya World Wildlife Fund), Gland, Swiss.

Reproduksi apa pun sepenuhnya atau sebagian harus menyebutkan judul dan pengakuan atas penerbit yang disebut di atas sebagai pemilik hak cipta.

WWF merupakan satu dari organisasi konservasi independen terbesar dan paling berpengalaman di dunia dengan lebih dari 5 juta pendukung serta suatu jaringan global aktif di lebih dari 100 negara. WWF membawa misi untuk menghentikan degradasi lingkungan alamiah planet ini dan membangun dunia sebagai hunian tempat manusia hidup selaras dengan alam.

Program Keuangan Internasional WWF berusaha mendukung visi ini melalui keterlibatan langsung dengan bank, manajer aset dan institusi-institusi keuangan lainnya. WWF membantu memperkuat kriteria pemberian pinjaman dan investasi bagi sektor-sektor industri kunci, memberikan wawasan dan data tentang risiko-risiko lingkungan dan sosial, mengisi kesenjangan-kesenjangan penelitian kritis dan membantu membuka terobosan inovasi di dalam produk-produk keuangan keberlanjutan.

Text © WWF 2014

ISBN 978-2-940529-03-2



**Otoritas Jasa Keuangan**

Menara Radius Prawiro, Kompleks Perkantoran Bank Indonesia  
Jl. M.H. Thamrin No. 2 Jakarta 10350