

Melampaui Neraca Keuangan

Toolkit Pengungkapan dan Transparansi IFC



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities

Melampaui Neraca Keuangan

Toolkit Pengungkapan dan Transparansi IFC

© 2018 International Finance Corporation. Hak cipta dilindungi.

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Internet: www.ifc.org

Materi dalam publikasi ini dilindungi hak cipta. Menyalin dan/atau mentransmisi sebagian atau seluruh publikasi ini tanpa izin merupakan tindak pelanggaran hukum. IFC mendorong diseminasi publikasi ini dan dalam keadaan normal akan memberikan izin untuk memproduksi ulang sebagian dari publikasi ini dengan cepat, dan jika produksi ulang ditujukan untuk edukasi dan tujuan-tujuan non-komersial, tanpa memungut biaya, dengan atribusi dan pemberitahuan ditujukan kepada kami.

IFC tidak menjamin akurasi, keandalan, atau kelengkapan konten yang ada dalam publikasi ini, atau kesimpulan atau penilaian yang ada, dan tidak mengklaim tanggung jawab atau kewajiban terhadap kelalaian dan kesalahan (termasuk, tidak terbatas pada, kesalahan tipografi dan teknis) dalam konten ini atau yang tergantung padanya. Batas-batas, warna, denominasi dan informasi-informasi lain yang digambarkan pada setiap peta di dalam laporan ini tidak mencerminkan pendapat Bank Dunia mengenai status hukum dari wilayah atau dukungan atau persetujuan dari batas-batas tersebut. Temuan-temuan, interpretasi dan kesimpulan-kesimpulan yang dinyatakan di dalam laporan ini tidak mencerminkan pandangan para Direktur Pelaksana Bank Dunia.

The contents of this work are intended for general informational purposes only and are not intended to constitute legal, securities, or investment advice, an opinion regarding the appropriateness of any investment, or a solicitation of any type. IFC or its affiliates may have an investment in, provide other advice or services to, or otherwise have a financial interest in, certain of the companies and parties (including named herein).

All other queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to IFC's Corporate Relations Department, 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA.

International Finance Corporation is an international organization established by Articles of Agreement among its member countries, and a member of the World Bank Group. All names, logos, and trademarks are the property of IFC, and you may not use any of such materials for any purpose without the express written consent of IFC. Additionally, "International Finance Corporation" and "IFC" are registered trademarks of IFC and are protected under international law.

Penafian

Toolkit ini menggabungkan praktik baik di tingkat internasional, peraturan dan kode nasional, dan pengalaman berbagai ahli dan praktisi mengenai topik yang sangat kompleks dan memang tidak dimaksudkan untuk menjadi komprehensif. *Toolkit* ini juga bukan evaluasi menyeluruh dari isu-isu yang digali.

Publikasi ini meninjau sejumlah laporan tahunan dari perusahaan di pasar maju dan berkembang. IFC tidak memberikan komentar mengenai kinerja perusahaan-perusahaan tersebut. Kutipan dari laporan tahunan yang digunakan hanyalah untuk menggambarkan berbagai bagian dari laporan yang ada di dalam publikasi ini, dan IFC tidak sama sekali menjamin keakuratan informasi atau kinerja perusahaan pada masa lalu atau masa kini.

Konten pihak ke tiga: IFC tidak memiliki hak milik dari publikasi ini, terutama contoh-contoh dari laporan tahunan perusahaan yang dikutip. Karenanya IFC tidak menjamin penggunaan komponen atau bagian individual yang dimiliki oleh pihak ketiga dalam publikasi ini tidak akan melanggar hak-hak yang dimiliki oleh pihak ketiga tersebut. Risiko atas klaim yang diakibatkan dari pelanggaran ini adalah milik anda. Bila anda ingin menggunakan kembali komponen publikasi ini, maka menjadi tanggungjawab anda untuk menentukan apakah perlu mendapatkan ijin untuk penggunaan.

Daftar Isi

Kata Pengantar	viii
Penghargaan	ix
Ringkasan Eksekutif	x
0. Pengantar	1
0.1. Manfaat Pengungkapan dan Transparansi	1
0.2. Pendekatan Menyeluruh dan Terintegrasi dari Pelaporan Korporasi	4
Bagian I: Kerangka Pengungkapan	15
1. Strategi	18
1.1. Model dan Lingkungan Bisnis	18
1.2. Tujuan-Tujuan Strategis	22
1.3. Analisis dan Respon Risiko	24
1.4. Peluang dan Risiko Keberlanjutan	26
1.5. Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama	49
2. Tata Kelola Korporasi	55
2.1. Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG	55
2.2. Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris	58
2.3. Lingkungan Pengendalian	68
2.4. Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas	81
2.5. Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan	92
3. Posisi Finansial dan Kinerja	97
3.1. Laporan Kinerja	97
3.2. Laporan Keuangan	102
3.3. Pernyataan Keberlanjutan	109
Bagian II: Panduan Pelaporan	123
Materialitas	123
Kualitas Informasi	124
Cakupan Pengungkapan	124
Persyaratan Pengungkapan	124
Siapa yang Harus Dilibatkan dalam Menyiapkan Laporan Tahunan?	125
Format Pelaporan	125
Teknologi dan Pelaporan	125
Penyebarluasan Laporan Tahunan	126

Lampiran	157
Lampiran A: Penilaian Materialitas untuk Isu-Isu Keberlanjutan	170
Lampiran B: Pertanyaan-Pertanyaan yang Harus Diajukan oleh Dewan Komisaris mengenai Pengelolaan dan Pengungkapan ESG	175
Lampiran C: Perencanaan Internal untuk Persiapan Laporan Tahunan	177
Lampiran D: Matriks Kemajuan Tata Kelola Korporasi IFC untuk Perusahaan Terdaftar (Menginte- grasikan Isu Lingkungan, Sosial, dan Tata kelola Korporasi)	182
Lampiran E: Kerangka Utama untuk Manajemen dan Pengungkapan Keberlanjutan	200
Lampiran F: Laporan Tahunan dan Keberlanjutan yang digunakan dalam Toolkit ini	204
Referensi untuk Bacaan Lebih Lanjut	207

Kotak

- Kotak 0.1: Manfaat Pengelolaan ESG
- Kotak 0.2: Pendorong Pelaporan ESG
- Kotak 1.1: Proses Penciptaan Nilai IIRC
- Kotak 1.2: Definisi Materialitas
- Kotak 1.3: Tujuan Pembangunan IFC
- Kotak 2.1: Persyaratan Pengungkapan Kepemilikan Nasional
- Kotak A.1: Kerangka Prinsip Pemandu <IR> mengenai Materialitas
- Kotak A.2: Tes Materialitas Lima Faktor SASB

Contoh

- Contoh 1.1: Model Bisnis – Laporan Tahunan Gold Fields 2016
- Contoh 1.2: Model Bisnis – Laporan Tahunan Chugai Pharmaceutical 2016
- Contoh 1.3: Model Bisnis – Laporan Tahunan Commercial Bank of Ceylon 2016
- Contoh 1.4: Lingkungan Bisnis – Laporan Tahunan Astellas Pharma 2016
- Contoh 1.5: Inisiatif Strategis – Laporan Tahunan Terintegrasi Santova Limited 2016
- Contoh 1.6: Fokus Strategis – Laporan Terintegasi Nedbank Group 2015
- Contoh 1.7: Strategi – Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore 2017
- Contoh 1.8: KPI untuk Penentuan Target – Laporan Tahunan Terintegrasi EnBW 2017
- Contoh 1.9: Penilaian Risiko – Laporan Tahunan Astellas Pharma Inc. 2016
- Contoh 1.10: Peringkat Risiko Residual – Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore Limited 2017
- Contoh 1.11: Mitigasi Risiko – Laporan Tahunan CLP Group 2015
- Contoh 1.12: Penentuan Materialitas – Laporan Terintegrasi Absa Group (dahulu Barclays Africa)
2017
- Contoh 1.13: Penentuan Materialitas – Laporan Tahunan Terintegrasi Sasol 2017
- Contoh 1.14: Matriks Materialitas – Laporan Keberlanjutan Tata Motors 2015 -2016
- Contoh 1.15: Matriks Materialitas – Laporan Tanggung Jawab Korporasi Deutsche Bank 2016
- Contoh 1.16: Matriks Materialitas – Nestle di Masyarakat 2016
- Contoh 1.17: Matriks Materialitas – Laporan Terintegrasi CEMEX 2017
- Contoh 1.18: Pengelolaan Isu-Isu Keberlanjutan Material – Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore
Limited 2017

- Contoh 1.19: Emisi GRK – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016
- Contoh 1.20: Keberagaman – Laporan Tahunan Takeda 2016
- Contoh 1.21: Emisi yang Dihindari – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016
- Contoh 1.22: Pengambilan Kembali Produk – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016
- Contoh 1.23: Dampak pada Fase Penggunaan – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016
- Contoh 1.24: Bahan Kimia pada Produk – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016
- Contoh 1.25: Berkontribusi pada Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan – Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015
- Contoh 1.26: Kontribusi Sosioekonomi – Laporan Terintegrasi Eskom 2016
- Contoh 1.27: Pencapaian Utama pada bidang Onkologi – Laporan Tahunan Roche 2016
- Contoh 1.28: Kontribusi bagi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan – Laporan AkzoNobel 2016
- Contoh 1.29: Kontribusi bagi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan – Laporan Terintegrasi CEMEX 2017
- Contoh 1.30: Kontribusi pada Tujuan Pembangunan Berkelanjutan – Laporan Tahunan Takeda 2016
- Contoh 1.31: Tujuan Strategis dan KPI – Laporan Tahunan Terintegrasi Gold Fields 2015
- Contoh 1.32: Target Dampak Lingkungan – Laporan Tahunan Takeda 2016
- Contoh 1.33: Strategi Keberlanjutan dan KPI – Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015
- Contoh 1.34: KPI – Laporan Tahunan Rio Tinto 2017
- Contoh 2.1: Acuan Tata Kelola Korporasi – Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015
- Contoh 2.2: Penilaian Tata Kelola Korporasi – Laporan Tahunan Türk Telekom 2015
- Contoh 2.3: Prosedur Nominasi Anggota Dewan – Laporan Tahunan Siam Commercial Bank 2016
- Contoh 2.4: Proses Nominasi – Pernyataan Proksi Coca-Cola Company 2016
- Contoh 2.5: Masa Jabatan Direktur – Laporan tahunan BHP Billiton 2016
- Contoh 2.6: Kualifikasi Direktur – Pernyataan Proksi Prudential 2016
- Contoh 2.7: Komposisi Dewan dan Independensi – Laporan Tahunan Fresnillo 2015
- Contoh 2.8: Penjelasan tentang Independensi Direktur – Laporan Tahunan BHP Billiton 2016
- Contoh 2.9: Keberagaman Dewan – Laporan Tahunan Natura 2016
- Contoh 2.10: Dewan dan Tim Manajemen – Laporan Tahunan Aggreko 2015
- Contoh 2.11: Deskripsi Komite – Laporan Tahunan Absa Group (dahulu Barclays Africa) 2015
- Contoh 2.12: Komite Keberlanjutan Dewan – Laporan Tahunan BHP Billiton 2016
- Contoh 2.13: Pengendalian Internal – Laporan Tahunan Fresnillo 2015
- Contoh 2.14: Audit Internal – Laporan Terintegrasi Nedbank Group 2014
- Contoh 2.15: Komite Audit – Laporan Tahunan Aggreko 2015
- Contoh 2.16: Auditor Eksternal – Laporan Tahunan CLP Group 2015
- Contoh 2.17: Assurance Data Keberlanjutan – Laporan Tahunan Terintegrasi Gold Fields 2016
- Contoh 2.18: Penentuan Selera dan Profil Risiko – Laporan Tahunan CLP Group 2015
- Contoh 2.19: Tujuan Selera Risiko Kuantitatif – Laporan Tahunan UBS 2016
- Contoh 2.20: Manajemen Risiko – Laporan Tahunan CPL Group 2015
- Contoh 2.21: Manajemen Risiko – Laporan Tahunan Terintegrasi Santova Limited 2016

- Contoh 2.22: Kepatuhan – Laporan Tahunan Li & Fung Limited 2015
- Contoh 2.23: *Beneficial Ownership* atau Pemilik Manfaat – Laporan Tahunan True Group Thailand 2015
- Contoh 2.24: Distribusi Pemegang Saham – Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015
- Contoh 2.25: *Deemed Interest* atau Kepentingan Tidak Langsung – Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015
- Contoh 2.26: Rantai Kendali – Laporan Tahunan Itau Unibanco Brazil 2014
- Contoh 2.27: Pemegang Saham Pengendali – Laporan Tahunan True Group Thailand 2015
- Contoh 2.28: Pengambilan Suara dan Hak-Hak Minoritas – Laporan Tahunan Türk Telekom 2015
- Contoh 2.29: Perubahan Kendali – Laporan Tahunan Türk Telekom 2015
- Contoh 2.30: Kebijakan Remunerasi – Laporan Terintegrasi Absa Group (dahulu Barclays Africa) 2015
- Contoh 2.31: Remunerasi Sesungguhnya – Laporan Tahunan Fresnillo 2015
- Contoh 2.32: Mengelola Transaksi Pihak Terkait – Laporan Tahunan Fresnillo 2015
- Contoh 2.33: Uraian Rinci mengenai Transaksi Pihak Terkait – Laporan Keuangan Sappi Group 2016
- Contoh 2.34: Informasi Ringkasan mengenai Transaksi Pihak Terkait – Laporan Tahunan Reliance Industries Limited 2015
- Contoh 2.35: Identifikasi Pemangku Kepentingan – Laporan Tahunan Vopak 2016
- Contoh 2.36: Pemangku Kepentingan dan Keberlanjutan – Laporan Tahunan Tata Motor 2015-2016
- Contoh 3.1: Panduan yang Berwawasan ke Depan – Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016
- Contoh 3.2: Indikator Kinerja Finansial – Laporan Tahunan Rio Tinto 2017
- Contoh 3.3: Gambaran Singkat mengenai Indikator Kinerja Utama: Tujuan Strategis, Finansial, dan Komersial – Laporan Tahunan SAB Miller 2016
- Contoh 3.4: Indikator Kinerja Keberlanjutan Utama – Laporan Terintegrasi CEMEX 2016
- Contoh 3.5: Laporan Laba Rugi – Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016
- Contoh 3.6: Laporan Neraca – Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016
- Contoh 3.7: Laporan Arus Kas – Laporan Terintegrasi Sasol 2017
- Contoh 3.8: Laporan Perubahan Ekuitas – Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015
- Contoh 3.9: Laporan Auditor Independen – Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015
- Contoh 3.10: Laporan Auditor Independen – Laporan Tahunan AkzoNobel 2016
- Contoh 3.11: Pelaporan Informasi Segmen – Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015
- Contoh 3.12: Pelaporan Informasi Segmen – Laporan Terintegrasi BASF 2017
- Contoh 3.13: *Results per Share* – Laporan Terintegrasi Tahunan Santova Limited 2016
- Contoh 3.14: Pernyataan Pajak – Laporan Terintegrasi Telefonica 2016
- Contoh 3.15: Pernyataan Keberlanjutan Terkonsolidasi – Laporan AkzoNobel 2016
- Contoh 3.16: Metriks Pegawai – Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015
- Contoh 3.17: Ringkasan Non-Finansial – Laporan Tahunan Westpac Group 2016
- Contoh II.1: Surat CEO Amazon 2017 bagi Para Pemegang Saham – Kutipan

Gambar

Gambar 0.1: Peta Integrasi Isu Lingkungan dan Sosial

Gambar 0.2: *IFC Performance Standards*

Gambar 0.3: Menggunakan *Toolkit* sebagai Manajemen Informasi dan Sistem Komunikasi

Gambar 0.4: Proses Dialog Pemangku Kepentingan

Gambar 1.1: Materialitas: Menilai Probabilitas dan Besarnya Kejadian

Gambar 1.2: Risiko-Risiko, Peluang, dan Dampak Finansial yang Berhubungan dengan Iklim

Gambar 1.3: Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Gambar 1.4: Kerangka *Anticipated Impact Measurement and Monitoring IFC*

Gambar 2.1: Model *Three Lines of Defense*

Tabel

Tabel 0.1: Perbandingan antara *Toolkit* dengan Kerangka dan Standar Pengungkapan Utama

Tabel 0.2: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Bagaimana Cara Kerjanya?

Tabel 0.3: Hubungan antara Modul Piramida dan *Toolkit*

Tabel 0.4: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Pengungkapan dan Transparansi

Tabel 1.1: Struktur Model Laporan Tahunan

Tabel 1.2: Isu-Isu Lingkungan dan Sosial Utama

Tabel 2.1: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Komitmen terhadap Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (Kepemimpinan dan Budaya)

Tabel 2.2: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

Tabel 2.3: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Lingkungan Pengendalian (Sistem Kendali Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko, dan Kepatuhan)

Tabel 2.4: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Perlakuan Pemegang Saham Minoritas

Tabel 2.5: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Tata Kelola Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Tabel 3.1: Indikator Keberlanjutan Utama – *IFC Performance Standards*

Tabel 3.2: Indikator Acuan Tata Kelola Korporasi

Tabel 3.3: Metrik E&S yang Paling Umum Dilaporkan

Tabel 3.4: Keterkaitan antara Metrik ESG dan Indikator TPB

Tabel C.1: Sumber Daya Internal untuk Laporan Tahunan, dan Pertanyaan-pertanyaan Penting yang diajukan

Kata Pengantar

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB atau UN Sustainable Development Goals telah menyatukan masyarakat global dalam upaya bersama untuk mengakhiri kemiskinan, melawan ketimpangan, dan mengatasi perubahan iklim pada tahun 2030. Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan ini lintas pasar, dibutuhkan investasi tahunan sebesar \$4 triliun—jumlah yang lebih besar dari yang dapat ditanggung oleh pemerintah dan para mitra pembangunan. Pasar-pasar modal di negara berkembang—banyak diantaranya masih di tahap yang sangat dini—memiliki potensi besar untuk menyalurkan modal swasta untuk mendanai kebutuhan pembangunan prioritas.

Pasar modal lokal yang kuat sangatlah penting untuk menjamin sektor swasta yang bertumbuh dengan baik. Pasar modal akan membantu tidak hanya orang tapi juga bisnis mendapatkan pendanaan/pembiayaan jangka panjang. Mereka sangat mendorong sikap kewirausahaan yang berani mengambil risiko, yang dapat menumbuhkembangkan inovasi dan mempercepat penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi. Mereka juga dapat membentengi perekonomian dari fluktuasi yang akan menggoyahkan stabilitasnya di pasar keuangan internasional.

IFC memainkan peran penting dalam memperkuat pasar modal lokal, mengenalkan alat inovatif untuk membuka pendanaan dari sektor swasta untuk tujuan pembangunan yang penting, dan dalam menentukan standar. Seringkali kami adalah lembaga non pemerintah internasional pertama yang mengeluarkan obligasi dalam mata uang lokal di negara-negara berkembang, membantu membangun kondisi yang memungkinkan pasar lokal tumbuh dan bertahan. Kami juga membantu negara-negara berkembang membuat kebijakan dan regulasi guna membangun pasar modal yang lebih kuat.

Yang juga sama pentingnya, pasar yang berfungsi dengan baik membutuhkan kepercayaan. Investor harus tahu bahwa pasar dapat diandalkan dan dipercaya, dan informasi yang diungkapkan—yang dapat mereka gunakan untuk membuat keputusan perdagangan mereka—akurat, utuh, dan terverifikasi. Terbukanya informasi yang dapat diakses, diandalkan, tepat waktu dan berguna akan berkontribusi untuk membentuk pasar modal yang cair dan efisien dengan memberikan kesempatan investor membuat keputusan berdasarkan informasi penting. Patuh pada standar pengungkapan dan transparansi yang tinggi dapat meredam risiko investasi yang ada pada pasar baru dan penuh keterbatasan, termasuk lembaga dan tata kelola publik yang lebih lemah, risiko lingkungan dan

sosial yang tinggi, dan perusahaan-perusahaan kecil dengan pemegang saham pengendali.

Untuk mendorong standar yang tinggi dalam pengungkapan dan transparansi di seluruh pasar modal baru, IFC mengembangkan *Disclosure and Transparency Toolkit* ini. *Toolkit* ini dirancang untuk memandu perusahaan dalam menyiapkan laporan tahunan yang paling menyeluruh dan terbaik sesuai dengan ukuran dan kerumitan organisasional mereka, serta disesuaikan dengan konteks operasional—memberikan informasi yang dapat digunakan oleh para investor dan pemangku kepentingan lain dalam membuat keputusan yang tepat.

Yang baru dan berbeda dari *Toolkit* ini adalah *Toolkit* ini merefleksikan pandangan investor mengenai hal-hal apa saja yang mendorong nilai-nilai perusahaan. Faktor-faktor ini termasuk dampak lingkungan dan risiko sosial terhadap strategi, tata kelola, dan kinerja perusahaan. Juga memengaruhi bagaimana peluang dan risiko utama dikelola sebagai bagian dari tata kelola korporasi.

Toolkit ini dibuat berdasarkan pendekatan IFC yang baru dalam menilai praktik lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam konteks investasinya dalam pasar yang baru tumbuh. Selain menerapkan pendekatan ini dalam mengevaluasi perusahaan prospektif yang akan menerima investasi, IFC juga memasukkannya ke dalam layanan konsultasi dengan para pembuat kebijakan dan pasar modal untuk menerapkannya pada listing, persyaratan pelaporan, dan kewajiban pengungkapan, diantaranya.

Kami berharap *Toolkit* ini dapat membantu membangun momentum lintas pasar modal—mencocokkan perusahaan yang bertanggungjawab di pasar-pasar yang baru dengan para investor institusional. Pasar modal, regulator, dan organisasi pembangunan merupakan mitra utama kami dalam meningkatkan standar pengungkapan dan transparansi sehingga dapat membantu membangun kepercayaan para investor dan keyakinan pada pasar yang baru tumbuh

Atas nama IFC, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Keuangan Luxembourg atas dukungannya yang membuat *Toolkit* ini dapat terwujud.

Ethiopia Tafar
IFC Vice President and General Counsel, Legal,
Compliance Risk and Sustainability

Penghargaan

Pada bulan April 2016, IFC Corporate Governance Group mengundang 50 perwakilan dari organisasi internasional dan lembaga keuangan pembangunan, lembaga pembuat kerangka pelaporan, investor, manajer aset, lembaga-lembaga direktur dan asosiasi tata kelola korporasi, pasar modal dan regulator, para ahli di bidang pelaporan, dan anggota IFC Corporate Governance Private Sector Advisory Group.

Para peserta ini menggali perubahan-perubahan penting dalam standar tata kelola korporasi internasional dan aturan-aturan praktik terbaik setelah krisis finansial global dan bagaimana perubahan ini membantu menarik perhatian korporasi akan masalah keberlanjutan dan meningkatkan pengungkapan dan transparansi. Publikasi ini berangkat dari isu tersebut dan informasi dari diskusi-diskusi yang terjadi dan membangun dari kerja dan penelitian yang sebelumnya dilakukan.

Tim proyek juga ingin mengucapkan terima kasih kepada mereka yang hadir pada acara pada bulan April 2016. Kami sangat berterimakasih kepada semuanya yang ikut serta pada pertemuan Kelompok Praktik yang membahas mengenai Aturan, Standar, Pengungkapan, dan Transparansi Tata Kelola Korporasi dan memberikan kita banyak informasi dan pengetahuan. Semua jawaban yang diberikan sangat penting dalam mengembangkan dasar dan pemikiran utama untuk publikasi ini.

Pada bulan Januari 2018, dalam sebuah acara bersama UN Sustainable Stock Exchanges Initiative yang digagas oleh Bursa Efek London, Toolkit ini diluncurkan kepada perwakilan dari 15 bursa efek dari seluruh dunia, investor, manajer aset, dan para mitra pembangunan, sebagai alat untuk mengisi kesenjangan informasi lingkungan, sosial, dan tata kelola.

Publikasi ini dikembangkan oleh tim yang dipimpin oleh Ralitza Germanova, bekerjasama dengan Charles Canfield, sebagai bagian dari IFC Corporate Governance Group.

Tim Proyek: Ralitza Germanova, Jerome Lavigne-Delville, Charles Canfield, dan Atiyah Curmally.

Ucapan terima kasih khususnya diberikan kepada Jerome Lavigne-Delville, penulis publikasi ini. Tim juga ingin mengucapkan terimakasih kepada staf IFC berikut atas kontribusi mereka yang sangat berharga: Amira El Saeed Agag, Stefanus Handoyo, Boris Janjalia, Zhaowen (Maggie) Lin, Anh Nguyet Thi Nguyen, dan Chinyere Almona.

Juga atas kontribusi dari orang-orang berikut ini (secara urutan abjad): Anar Aliyev, Philip Armstrong, Francisco Avendano, Susan Blesener, Bistra Boeva, Ivan Choi, Kathryn Collins, George Dallas, John Graham, Sunita Kikeri, Monika Kumar, Mary Jo Larson, Irina Likhachova, Sofie, Michaelsen, Anthony Miller, Anne Molyneux, Peter Montagnon, Abhijit Pai, Jean Pesme, Neil Puddicombe, David Robinett, Debra Sequeira, dan Erik Vermeulen.

Kami juga ingin mengucapkan tertimakasih (secara urutan abjad) para peserta berikut ini dari pertemuan Kelompok Praktis di Vienna karena bantuan mereka dalam mengulas draft *Toolkit* ini: Fiorella Amorrortu, Rosario Carmela Austria, Swapan Kumar Bala, Willem Bartels, Pietro Bertazzi, Andrei Busuioc, Mark Eckstein, Hebatallah El Serafi, Jaime Gornsztejn, Tiffany Grabski, Rudina Nallbani Hoxha, Vladimir Hrle, Qendresa Isufi, Ann Marie Jourdan, Joseph Kania, Cristina Tebar Less, Irina Likhachova, Ian Mackintosh, Tarfa M. C. Makyur, Miguel Marques, Piotr A. Mazurkiewich, Jean-Baptiste Morel, Louis Philippe Mousseau, Paul Muthaura, Valiea Piani, Gorazd Podvbevsek, Oleksandr Panchenko, Ansie Ramalho, James Christopher Razook, Ting Ting Ru, Vladislava Ryabota, David Shammai, Patricio Rojas Sharovsky, Christian Strenger, Michael Tang, Jorge Villegas, Marco Antonio Zaldivar, Bashar Abu Zarour, dan Madina Zhanuzakova. Terimakasih juga kepada Shannon Roe karena telah memberikan bantuan dalam penyuntingan dokumen ini serta Wendy Kelly atas disain publikasi ini.

Ringkasan Eksekutif

IFC mengeluarkan *Toolkit* ini sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan pengungkapan dan transparansi di negara-negara dan perusahaan yang bekerjasama dengan kami, baik sebagai investor maupun penasihat. Pengungkapan dan transparansi semakin relevan bagi IFC karena tata kelola korporasi telah meluas dari hal-hal yang hanya berkaitan dengan dewan komisaris dan direksi menjadi pelibatan para pemangku kepentingan eksternal yang beragam.

Toolkit ini dan upaya IFC dalam mendorong pengungkapan dan transparansi korporasi merupakan bagian dari **IFC 3.0**—sebuah strategi baru yang berfokus pada penciptaan pasar dan mobilisasi modal swasta, terutama di negara-negara berpendapatan rendah dan negara-negara dengan situasi rentan dan terkena konflik.

Toolkit ini dikembangkan dari **IFC's Access to Information Policy**, yang berupaya memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu berkaitan dengan layanan investasi dan konsultasi IFC kepada para klien, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya.

Fokus Pada Membangun Pasar di Negara Berkembang

Di negara berkembang, pembangunan perekonomian dan sosial seringkali terbatas oleh aliran modal swasta yang tidak cukup. Hal ini disebabkan karena persepsi risiko yang tinggi di negara-negara ini, diperburuk oleh kurangnya informasi, transparansi, atau penentuan harga sekuritas yang terbatas.

Toolkit ini dirancang untuk membantu perusahaan di negara berkembang mengakses pasar modal global, dan membantu investor global untuk dapat menentukan besarnya risiko investasi pada pasar-pasar ini. *Toolkit* ini juga ditujukan untuk membantu para regulator dan otoritas pasar di negara-negara berkembang dalam memperbaiki infrastruktur pasar setempat.

Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi untuk Pelaporan Perusahaan

Toolkit ini ditujukan untuk memandu perusahaan dalam menyiapkan laporan tahunan terintegrasi bagi para investor. *Toolkit* ini juga memberikan acuan bagaimana melakukan pengungkapan informasi penting—mengenai strategi, tata kelola, dan kinerja perusahaan—yang akan berguna dalam membuat keputusan investasi penting.

Di dalam *Toolkit* ini seringkali terdapat hal-hal yang jauh melampaui persyaratan hukum mengenai pengungkapan dan transparansi. *Toolkit* ini ditujukan untuk mendorong garis perbatasan mengenai pelaporan isu-isu tata kelola, lingkungan, dan sosial (ESG—environmental, social, and governance), memastikan sistem pelaporan ini terintegrasi pada strategi, budaya, dan manajemen risiko perusahaan, dan informasi yang dilaporkan bisa diverifikasi dan dijamin secara mandiri.

Menggabungkan Praktik Terbaik Internasional

Toolkit ini juga memasukkan praktik-praktik dan standar terbaik dalam sistem tata kelola, lingkungan, dan sosial korporasi, dan pengungkapan serta transparansi, termasuk hal-hal berikut:

- *IFC Corporate Governance Progression Matrix for Listed Companies*¹ (mengintegrasikan Isu Tata Kelola, Lingkungan, dan Sosial Korporasi)—setelah ini disebut sebagai *IFC Corporate Governance Matrix*.
- *IFC Performance Standards*
- Kerangka global untuk manajemen dan laporan keberlanjutan.

Kerangka Kerja Yang Fleksibel

Praktik pengungkapan dan transparansi bukanlah sebuah kegiatan kepatuhan. Namun ini merupakan perjalanan yang mempertimbangkan besarnya perusahaan dan kerumitan organisasional. Pendekatan modular dalam *Toolkit* ini membuatnya mudah diterapkan pada perusahaan dengan berbagai ukuran, kerumitan organisasional, dan konteks operasional.

Misalnya, perusahaan kecil dan Perusahaan keluarga awalnya dapat fokus pada bagian-bagian berikut: Tujuan Strategis, Analisis dan Tanggapan Risiko, Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris dan Direksi, dan Laporan Keuangan. Perusahaan yang sudah tercatat dan global harus mempertimbangkan membuat laporan yang lebih menyeluruh, dengan informasi yang ada dalam bagian-bagian mengenai Tata Kelola Keberlanjutan, Pelibatan Pemangku Kepentingan, dan Pernyataan Keberlanjutan.

Struktur Toolkit

Pada intinya, *Toolkit* ini memberikan **Kerangka Pengungkapan** dengan panduan yang lebih rinci, praktik terbaik, dan contoh pada tiga bidang laporan tahunan yang terintegrasi: Strategi, Tata Kelola Korporasi, dan Kinerja.

¹ Penggunaan matriks ini tidak hanya terbatas pada perusahaan yang sudah terdaftar. Organisasi apapun—terdaftar atau tidak, dan lintas sektor—dapat menerapkan konsepnya. Untuk rincian lebih lanjut, dapat merujuk pada *Lampiran D* pada *Toolkit* ini.

Toolkit ini juga memberikan **Panduan Pelaporan** dan pertimbangan dalam menyiapkan dan memaparkan informasi—termasuk kualitas informasi, materialitas, dan perincian informasi.

Pengguna Utama Toolkit

Toolkit ini dirancang untuk memandu perusahaan-perusahaan pada negara-negara berkembang dalam menyiapkan laporan tahunan terintegrasi yang didalamnya terdapat informasi

strategis, tata kelola, dan kinerja korporasi sesuai dengan ukuran perusahaan, kerumitan organisasional, dan konteks operasional mereka. Juga dapat digunakan oleh perusahaan di negara-negara yang sudah maju untuk menciptakan laporan tahunan yang berkualitas tinggi yang mengintegrasikan faktor-faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Abbreviations

BBG	Broadcasting Board of Governors Dewan Gubernur Penyiaran
CDP	Climate Disclosure Project Proyek Pengungkapan Iklim
CDSB	Climate Disclosure Standards Board Dewan Standar Pengungkapan Iklim
CSO	civil society organization organisasi masyarakat sipil
DJSI	Dow Jones Sustainability Index Indeks Keberlanjutan Dow Jones
DVFA	German Association for Financial Analysis and Asset Management (<i>Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlagenberatung</i>) Asosiasi Analisis Keuangan dan Manajemen Aset Jerman
E&S	environmental and social lingkungan dan sosial
ECM	External Communications Mechanism Mekanisme Komunikasi Eksternal
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies Federasi Eropa Masyarakat Analisis Finansial
ESG	environmental, social, and governance lingkungan, sosial, dan tata kelola
ESMS	Environmental and Social Management System Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Sosial
FASB	Financial Accounting Standards Board Dewan Standar Akuntansi Finansial
FSB	Financial Stability Board Dewan Stabilitas Finansial
FRC	Financial Reporting Council Dewan Pelaporan Finansial
G20	Group of 20 countries in an international forum for the governments and central bank governors Kelompok 20 negara di dalam forum internasional untuk pemerintah dan gubernur bank sentral
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles Prinsip-Prinsip Akuntansi Yang Diterima Secara Umum
GHG	greenhouse gas gas rumah kaca
GRI	Global Reporting Initiative Inisiatif Pelaporan Global

IAS	International Accounting Standard, a standard under IFRS Standar Akuntansi Internasional, standar yang digunakan IFRS
IASB	International Accounting Standards Board Dewan Standar Akuntansi Internasional
ICGN	International Corporate Governance Network Jaringan Tata Kelola Korporasi Internasional
IFRS	International Financial Reporting Standards Standar Pelaporan Finansial Internasional
IIRC	International Integrated Reporting Council Dewan Pelaporan Terintegrasi Internasional
<IR> Framework	Integrated Reporting Framework of the IIRC Kerangka Pelaporan Terintegrasi dari IIRC
ISA	International Standards of Auditing Standar Audit Internasional
ISO	International Organization for Standardization Organisasi Internasional untuk Standarisasi
JSE	Johannesburg Stock Exchange Bursa Efek Johannesburg
KPI	key performance indicator indikator kinerja utama
NGO	nongovernmental organization organisasi non-pemerintah
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi
PRI	Principles for Responsible Investment Prinsip-Prinsip Investasi Yang Bertanggungjawab
RPT	related-party transaction transaksi pihak terkait
SASB	Sustainability Accounting Standards Board Dewan Standar Akuntansi Berkelanjutan
SDGs	Sustainable Development Goals Tujuan Pembangunan Berkelanjutan
SEC	Securities and Exchange Commission (United States) Komisi Sekuritas dan Efek (Amerika Serikat)
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures Satuan Tugas mengenai Pengungkapan Finansial yang berkaitan dengan Iklim.

0. Pengantar

Dari sisi bisnis, perlunya melakukan pengungkapan dan transparansi sangatlah jelas: pengungkapan dan transparansi dapat mengisi kekosongan informasi bagi para pelanggan, investor, dan pegawai, dan sebagai hasilnya, dapat memberikan dampak positif pada pendapatan perusahaan atau aksesnya terhadap sumberdaya manusia atau modal keuangan. Penggunaannya juga mendorong terwujudnya pasar modal yang lebih efisien dengan memastikan "pengungkapan yang adil" bagi seluruh investor dan mencegah informasi asimetris. Manfaat-manfaat ini akan semakin menguat ketika perusahaan juga mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan keberlanjutan, misalnya isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola korporasi, dan mengungkapkan bagaimana mereka mengelola isu-isu sosial dan lingkungan yang bersifat material dan isu-isu pemangku kepentingan lainnya.

0.1. Manfaat Pengungkapan dan Transparansi

Semakin banyak penelitian akademis yang mengkonfirmasi manfaat positif dari pengungkapan yang lebih baik yang dirasakan oleh perusahaan. Studi di pasar-pasar yang sudah lebih maju—mengenai pengungkapan finansial dan non-finansial (termasuk tata kelola korporasi)—menemukan korelasi yang kuat antara semakin membaiknya pengungkapan dan 1) biaya modal yang lebih rendah, 2) akses pembiayaan yang lebih baik, dan 3) meningkatnya valuasi perusahaan. Manfaat lain diantaranya adalah membaiknya alokasi modal, meningkatnya pendapatan dan pertumbuhan pendapatan, dan semakin banyak likuiditas dalam pasar untuk sekuritas perusahaan. Penelitian terkini menunjukkan korelasi yang sama pada pasar-pasar negara berkembang.

Penelitian akademis seringkali menunjuk pada bias pemilihan (atau seleksi yang merugikan) dari studi-studi apapun mengenai keterkaitan antara pengungkapan dan kinerja, karena perusahaan yang menunjukkan kinerja yang lebih baik cenderung lebih banyak melaporkan. Hasilnya adalah gagasan bahwa praktik pengungkapan dan transparansi merupakan kelanjutan dari kinerja perusahaan dan mekanisme untuk mencerminkan kinerja ini dalam valuasi finansial perusahaan.

Beberapa studi menemukan adanya bukti hubungan tersebut pada perusahaan-perusahaan secara individual, terlepas dari seberapa jauh tingkat pengungkapan dan transparansi di pasar. Namun ada manfaat lain bagi perusahaan secara individu ketika tingkat transparansi

Pasar meningkat secara keseluruhan. Asimetri informasi tentu dapat menimbulkan pemilihan yang merugikan, dimana investor yang kurang terinformasi dengan baik membutuhkan keuntungan tambahan atau keluar dari pasar, yang mengakibatkan biaya modal yang lebih tinggi atau rendahnya likuiditas bagi perusahaan individual. Penelitian akademis juga menunjuk pada dampak positif dari transparansi terhadap likuiditas pasar modal dan manfaat yang didapatkan perusahaan pada pasar tersebut dalam bentuk biaya modal yang lebih murah (Garay et al. 2013).

Pada saat yang bersamaan, penelitian akademis juga menyebutkan dampak positif dari pengungkapan dan transparansi di pasar atau untuk topik dimana tingkat pengungkapan secara keseluruhan rendah. Misalnya studi terkini mengenai perusahaan-perusahaan yang ada pada lima pasar terbesar di Amerika Latin menunjukkan korelasi positif yang secara statistik signifikan antara tingkat pengungkapan pada satu sisi dan *Tobin's Q* (rasio buku terhadap nilai pasar) dan rasio pengembalian modal di sisi yang lain. Korelasi ini benar adanya terutama untuk beberapa bidang pelaporan—misalnya dewan pengawas, manajemen risiko, dan tanggung jawab kepada para konsumen, pemasok, dan pemegang saham—dimana pengungkapan di bidang-bidang tersebut sangatlah kurang di pasar Amerika Latin (Davila dan Vasquez 2015).

² Untuk studi-studi mengenai Amerika Serikat dan perekonomian yang lebih maju, lihat Khurana, Pereira, dan Martin (2006); Lang dan Lundholm (1993); Leuz dan Verrecchia (2000); dan makalah yang dirangkum Bushman dan Smith (2003) dan Leuz dan Wysocki (2008).

³ Untuk studi-studi yang mencakup pasar-pasar negara berkembang lihat Durnev dan Kim (2005); Klapper dan Love (2004); Leuz, Lins dan Warnock (2009); Francis, Khurana dan Pereira (2005); dan Aggarwal, Klapper dan Wysocki (2005).

0.1.1. Manfaat Pengelolaan dan Pengungkapan ESG

Studi-studi akademik menemukan adanya keterkaitan yang kuat antara pelaporan ESG dan kinerja keuangan. Perusahaan dengan manajemen/pengelolaan dan pengungkapan isu-isu keberlanjutan yang efektif cenderung memiliki biaya modal yang lebih rendah, mendapatkan valuasi yang lebih tinggi, dan memberikan keuntungan yang lebih tinggi bagi para pemegang saham.⁴ Sebuah studi terbaru dari Harvard Business School membedakan antara faktor keberlanjutan yang sifatnya material dan tidak material dan menemukan bahwa perusahaan dengan kinerja yang lebih baik untuk isu keberlanjutan yang material—berdasarkan kerangka Sustainability Accounting Standards Board (SASB)—dan kinerja yang rendah pada isu yang tidak material menghasilkan annualized alpha atau kinerja di atas indeks atau benchmark pasar sebesar 6.01 persen (Kahn, Serafeim dan Yoon 2015). Ini juga ditemukan pada pasar-pasar di negara berkembang, dimana studi terbaru menemukan bahwa faktor-faktor ESG membantu para investor mencapai pengembalian modal yang lebih unggul (Cambridge Associates 2016).

Hubungan ini terkonfirmasi pada studi berikutnya terhadap 1.333 perusahaan di Amerika Serikat yang mewakili 56 persen kapitalisasi pasar, tidak termasuk Perusahaan finansial dan utilitas, untuk tahun 2007-2014. Studi ini menemukan bahwa pengungkapan informasi ESG yang material (seperti yang didefinisikan oleh SASB) menghasilkan harga saham yang merefleksikan informasi yang lebih spesifik untuk firma tersebut dan karenanya memiliki sinkronitas (atau korelasi) yang lebih rendah dengan keuntungan pasar dan industri. Hal ini juga memberikan bukti tambahan mengenai hubungan antara harga saham dan integrasi ESG yang efektif pada operasi dan strategi bisnis (Grewal, Hauptmann dan Serafeim, 2017).

Pelaporan ESG yang bermakna dapat memberikan informasi penting mengenai kualitas pengelolaan/manajemen perusahaan, termasuk kemampuan mereka melakukan hal-hal berikut ini:

- Memahami prioritas utama para pemangku kepentingan;
- Menilai risiko dan peluang pada periode waktu yang berbeda;
- Menciptakan dan menjalankan strategi yang dapat mencapai tujuan yang beragam baik finansial dan non-finansial;
- Menangani berbagai urusan dan prioritas dari pemangku kepentingan yang berbeda-beda.

Pelaporan ESG dapat membantu perusahaan tercatat—atau yang akan *go public*—untuk mematuhi persyaratan bursa yang semakin tinggi terkait isu-isu ESG, terutama di pasar-pasar negara berkembang (lihat 0.1.3 Pendorong Laporan ESG di bawah ini).

0.1.2. Manfaat Pengungkapan ESG yang Terintegrasi

Ketika diintegrasikan dengan pelaporan strategis dan finansial, informasi ESG dapat mendatangkan manfaat secara internal dan eksternal. Berikut ini adalah beberapa manfaat internal:⁵

- Memahami penciptaan nilai pada jangka pendek, menengah, dan panjang;
- Meningkatkan kualitas data internal dan pembuatan keputusan;
- Mengidentifikasi kesenjangan dalam praktik-praktik ESG dan meningkatkan manajemen risiko;
- Meningkatkan pemahaman dan memberikan edukasi pada dewan komisaris mengenai risiko-risiko material yang baru atau akan muncul, dan meningkatkan kolaborasi dengan direksi/manajemen.

Bagi investor dan pemangku kepentingan eksternal, pelaporan ESG yang terintegrasi akan membantu dalam **memberikan konteks dan pandangan yang lebih luas terhadap strategi dan kinerja perusahaan dan dapat memberikan kepercayaan pada keberlanjutan model bisnis jangka panjang**. Beberapa dimensi kinerja non-finansial misalnya perputaran pegawai atau kualitas produk, dapat dianggap sebagai indikator pra-finansial atau indikator utama kinerja keuangan jangka panjang (lihat Kotak 0.1).

Pelaporan ESG yang terintegrasi juga dapat membantu pemangku kepentingan eksternal dan investor dalam mengkaji bagaimana perusahaan menciptakan nilai dari waktu ke waktu dan apakah Perusahaan **berkontribusi secara positif pada masyarakat**, sebuah faktor yang semakin penting mengingat semakin tingginya investasi yang berdampak atau *impact investing*⁶ dan persepsi yang menguat bahwa perusahaan harus terlibat dalam pembangunan perekonomian dan sosial dan perwujudan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Perserikatan Bangsa-bangsa (TPB). Pelaporan ESG terintegrasi ini juga menunjukkan kontribusi keseluruhan perusahaan di luar kontribusi ekonomi dan finansial—SDM, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan pengrusakan atau kelestarian alam maupun dampaknya terhadap dimensi kesejahteraan masyarakat lainnya.

⁴ Lihat Dhaliwal et al. (2011); Goss dan Roberts (2011); El Ghoul et al. (2010); El Ghoul et al. (2014); Khan, Serafeim dan Yoon (2015) dan Deutsche Bank (2012).

⁵ Pada survey terhadap 66 perusahaan yang merupakan pengguna awal dari Kerangka Pelaporan Terintegrasi IIRC, lebih dari 90 persen responden mengatakan mereka mengalami peningkatan dalam hal pemahaman internal tentang bagaimana organisasi mereka menciptakan nilai—termasuk peningkatan pemahaman oleh dewan komisaris (Black Sun 2014).

⁶ Investasi yang berdampak: investasi yang dimaksudkan untuk mendatangkan dampak sosial atau lingkungan yang terukur, bermanfaat selain (atau sejalan dengan) keuntungan finansial.

0.1.3. Faktor Pendorong Pelaporan ESG

Studi terkini yang dilakukan oleh HSBC, bersama dengan 1.000 perusahaan dan investor institusional secara global, menemukan bahwa faktor pendorong utama dalam pengungkapan ESG adalah tekanan dari investor (83 persen), diikuti dengan peraturan di tingkat internasional (77 persen) (HSBC 2017).

Kotak 0.1: Manfaat Pengelolaan ESG

Mengelola faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola dapat berkontribusi pada berbagai faktor pendorong nilai korporasi:

- Mendatangkan pendapatan:
 - Inovasi*
 - Kebutuhan konsumen/pelanggan baru*
 - Akses ke pasar baru*
 - Meningkatkan loyalitas konsumen/pelanggan*
- Penghematan biaya:
 - Optimalisasi penggunaan sumber daya alam (air, energi, dan sumber daya lain yang digunakan) pada produksi*
 - Membangun kemitraan dan membangun para pemasok*
- Modal produktivitas dan intelektual
 - Menarik dan memertahankan talenta/SDM*
 - Meningkatkan produktivitas angkatan kerja*
- Mitigasi risiko:
 - Mengurangi paparan risiko lingkungan dan sosial*
 - Dampak terhadap risiko operasional, pasar, finansial dan lainnya.*
- Kepatuhan dan antisipasi terhadap persyaratan hukum
- Peningkatan reputasi dan citra.

Source: BM&F Bovespa (2016).

Permintaan Investor

Ada bukti empiris yang menunjukkan bahwa investor menilai tinggi informasi ESG, mendorong pertumbuhan yang cepat dalam hal permintaan akan informasi ini. Menurut survey global organisasi investasi mainstream, yang dilakukan oleh Said Business School di University of Oxford dan Harvard Business School, "Sebagian besar responden (82%) mengatakan bahwa mereka menggunakan informasi ESG karena informasi tersebut mempunyai dampak finansial yang penting untuk kinerja investasi" (Amel-Zadeh dan Serafeim 2017).

Investor ingin mengetahui mengenai faktor-faktor ESG untuk berbagai tujuan, namun tujuan utamanya adalah untuk mengelola risiko dan melakukan analisis kredit. Studi Said/HBS yang dikutip di atas menemukan bahwa materi ESG dapat memberikan informasi terutama mengenai risiko. Serupa dengan hal tersebut, survey yang dilakukan oleh Chartered Financial Analyst (CFA) Institute menemukan bahwa 73 persen investor memerhatikan isu ESG pada analisis dan keputusan investasi mereka, terutama untuk membantu mengelola risiko investasi (CFA 2017).

Laporan Principles for Responsible (PRI) Investment mengenai faktor ESG dalam analisis risiko kredit menunjukkan bahwa lembaga investor dan pemberian peringkat kredit meningkatkan upaya mereka untuk mempertimbangkan faktor-faktor ESG dalam analisis risiko kredit, terutama pada isu lingkungan (PRI 2017b).

Namun, integrasi ESG ke dalam analisis keuangan terhambat oleh kualitas informasi ESG yang rendah. Pada studi yang dilakukan oleh HSBC pada tahun 2017, 56 persen dari investor menggambarkan tingkat pengungkapan yang ada saat ini "sangat tidak memadai". Pada survey terbarunya, CFA Institute menemukan bahwa faktor utama yang menghambat kemampuan investor dalam menggunakan informasi non-finansial pada keputusan-keputusan investasi adalah kurangnya informasi kuantitatif ESG yang tepat (55 persen), diikuti oleh kurangnya komparabilitas mengenai informasi ESG lintas perusahaan (50 persen) dan kualitas data yang dipertanyakan, serta kurangnya jaminan atau assurance atas informasi ESG (45 persen) (CFA 2017).

Salah satu penjelasan dari hal ini adalah adanya kesenjangan antara kinerja dan pengungkapan perusahaan. Survey HSBC menemukan bahwa 53 persen perusahaan kini telah memiliki strategi lingkungan, namun hanya 43 persen yang secara aktif mengungkapkannya (HSBC 2017). Penjelasan lainnya adalah kesenjangan antara persepsi investor dan perusahaan. Studi PwC terbaru mengenai investor, korporasi, dan pelaporan ESG menemukan bahwa hanya 29 persen dari investor menilai informasi laporan perusahaan berkualitas tinggi, sementara 100 persen perusahaan menilai informasi yang sama sebagai informasi berkualitas tinggi (PwC 2016b). Studi lain, yang dilakukan oleh MIT Sloan School of Management, menemukan bahwa 75 persen investor setuju bahwa kinerja keberlanjutan sangatlah penting untuk keputusan investasi, dibandingkan dengan 60 persen manajer pada perusahaan tercatat (Unruh et al. 2016).

Tekanan Regulasi

Mekanisme regulasi dan yang serupa regulasi juga memberikan tekanan bagi para perusahaan untuk mengungkapkan informasi yang relevan untuk pemangku kepentingan yang terus bertambah termasuk investor, pelanggan dan pegawai. Misalnya, persyaratan untuk masuk bursa di pasar negara berkembang, dimana pasar modal merupakan pendorong utama pelaporan, seringkali meliputi pengungkapan dan transparansi termasuk pengungkapan informasi keberlanjutan (lihat Kotak 0.2 di bawah).

⁷ Analisis formal dari permintaan yang semakin besar akan informasi lingkungan, sosial dan yang terkait diberikan oleh Eccles, Krzus dan Serafeim (2011).

Kotak 0.2: Pendorong Pelaporan ESG

Regulasi. Regulasi di tingkat nasional semakin mensyaratkan pengungkapan informasi ESG. Misalnya:

- **India.** Regulator sekuritas mewajibkan 500 perusahaan terbesar yang terdaftar di bursa efek untuk memasukkan laporan tanggungjawab bisnis mereka ke dalam laporan keuangan tahunan, berdasarkan pada *National Voluntary Guidelines on Social, Environmental & Economic Responsibilities of Business*. Panduan ini mendorong pengungkapan jumlah yang dialokasikan perusahaan untuk program komunitas, pelibatan pemangku kepentingan akan isu khusus, dan manajemen rantai pasok.
- **Afrika Selatan.** Sejak tahun 2010, perusahaan yang terdaftar pada Johannesburg Stock Exchange (JSE) diwajibkan untuk membuat laporan keuangan dan keberlanjutan yang terintegrasi atau menjelaskan alasan mengapa mereka tidak mengikuti aturan tersebut.
- **Brazil.** Pada tahun 2011, bursa efek Brazil mengubah kewajiban pelaporan keberlanjutan untuk memberikan pilihan bagi perusahaan tercatat apakah akan membuat laporan keberlanjutan atau pelaporan yang terintegrasi.
- **Peru.** Pada tahun 2015, regulator pasar modal mengeluarkan resolusi yang mewajibkan perusahaan publik untuk membuat laporan ESG dengan laporan tahunan mereka.
- **Uni Eropa.** Arahan Uni Eropa mengenai pengungkapan informasi non-finansial dan keberagaman (2014/95/EU) mewajibkan perusahaan-perusahaan besar (dengan pegawai lebih dari 500 orang di Uni Eropa) untuk mengungkapkan informasi non-finansial, termasuk kebijakan, risiko utama, dan hasil yang berkaitan dengan isu lingkungan, sosial, dan pegawai, penghargaan terhadap hak asasi manusia, anti korupsi dan isu penyediaan, dan keberagaman di dewan pengawasan.

Kode tata kelola korporasi. Sejumlah negara mengadopsi kode tata kelola korporasi yang seringkali termasuk aturan khusus mengenai pengelolaan dan pelaporan keberlanjutan kepada publik (Brazil, Kenya, Malaysia, dan Afrika Selatan, diantaranya).

Stewardship codes. Praktik yang semakin terlihat pada investor institusional di banyak negara termasuk Inggris Raya dan Amerika Serikat, adalah dengan mengadopsi stewardship code yang mengatur panduan untuk pelibatan dan pengambilan suara oleh proksi, dan menjelaskan ekspektasi investor mengenai praktik tata kelola perusahaan.

Bursa efek. Bursa efek di banyak negara mewajibkan atau mendorong secara aktif pelaporan keberlanjutan. Misalnya, bursa efek di Brazil, Malaysia, dan Afrika Selatan menerapkan pendekatan "patuhi atau jelaskan", yang mewajibkan pelaporan keberlanjutan/pelaporan terintegrasi atau penjelasan alasan tidak mengungkapkan. BVL (Bursa Efek Lima) mengeluarkan panduan rinci bagi perusahaan terdaftar mengenai informasi ESG apa yang harus dilaporkan dan bagaimana melaporkannya.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Manajemen keberlanjutan dan persyaratan pelaporan untuk BUMN telah diterapkan di lebih dari selusin negara, termasuk Cina, Ekuador, Indonesia, dan Rusia.

Rantai pasokan. Karena perusahaan besar multinasional berada di bawah tekanan untuk melaporkan dan mengelola risiko rantai pasokan, mereka meminta atau mengharuskan pemasok utama mereka untuk juga melaporkan kebijakan dan kinerja keberlanjutan.

Source: IFC.

Selain dari tekanan regulasi, Kelompok Ahli Tingkat Tinggi Uni Eropa mengenai Keuangan Berkelanjutan mengeluarkan laporan finalnya pada 31 Januari 2018, dan memasukkan salah satu rekomendasi utamanya untuk memperbaiki aturan mengenai pengungkapan untuk membuat risiko-risiko keberlanjutan setransparan mungkin, dimulai dengan perubahan iklim. Laporan itu juga merekomendasikan agar otoritas pasar modal mendorong pengungkapan informasi ESG seluas-luasnya.

0.2. Pendekatan Menyeluruh dan Terintegrasi dari Pelaporan Korporasi

Sebagai bagian dari upayanya untuk melakukan pengungkapan dan transparansi, IFC mendorong terwujudnya pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi dari pelaporan korporasi—pelaporan yang mendukung analisis faktor pendorong utama modern nilai korporasi yang seringkali tak tertangkap dalam laporan tahunan biasa.

Pendekatan ini menyandingkan informasi tata kelola korporasi dan strategis bersama-sama

dengan hasil finansial—memberikan pemahaman yang lebih baik bagi para investor mengenai bagaimana kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Pendekatan ini juga mendorong pengungkapan dampak permasalahan lingkungan dan sosial terhadap strategi, profil risiko dan kinerja perusahaan, serta bagaimana peluang dan risiko utama dikelola sebagai bagian dari tata kelola korporasi.

0.2.1. Keberlanjutan yang diintegrasikan dalam Pelaporan Strategis, Tata Kelola dan Kinerja

Keberlanjutan merupakan dua sisi mata uang bagi perusahaan, peluang dan risiko; dan harus terintegrasi pada semua bagian penting dalam laporan tahunan termasuk hal-hal di bawah ini:

- **Strategi Keberlanjutan.** Dalam bagian strategi laporan tahunan, perusahaan harus memberikan ikhtisar mengenai masalah keberlanjutan utama dan metode yang mereka gunakan dalam memilih masalah-masalah tersebut.

- **Tata Kelola Keberlanjutan.** Proses pengelolaan dan tata kelola yang berkaitan dengan masalah-masalah keberlanjutan—baik yang dianggap sebagai tujuan atau risiko strategis—harus diungkapkan pada bagian tata kelola.
- **Kinerja keberlanjutan.** Pada bagian kinerja dalam laporan tahunan, perusahaan harus melaporkan kinerja mereka dalam

mengelola permasalahan keberlanjutan yang telah mereka identifikasi sebagai masalah utama. Termasuk pembahasan mengenai kinerja dan indikator kinerja utama (key performance indicators (KPI)) dalam laporan kinerja serta pengungkapan metrik keberlanjutan yang kuantitatif, dapat dibandingkan dan konsisten dalam laporan keberlanjutan.

Acuan Struktur Laporan Tahunan

1. Strategi

- Model dan Lingkungan Bisnis
- Tujuan Strategis
- Analisis dan Tanggap Risiko
- Peluang dan Risiko Keberlanjutan
- Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*)

2. Tata Kelola Korporasi

- Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG
- Struktur dan Fungsi Dewan Direksi
- Lingkungan Pengendalian
- Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

3. Posisi dan Kinerja Keuangan

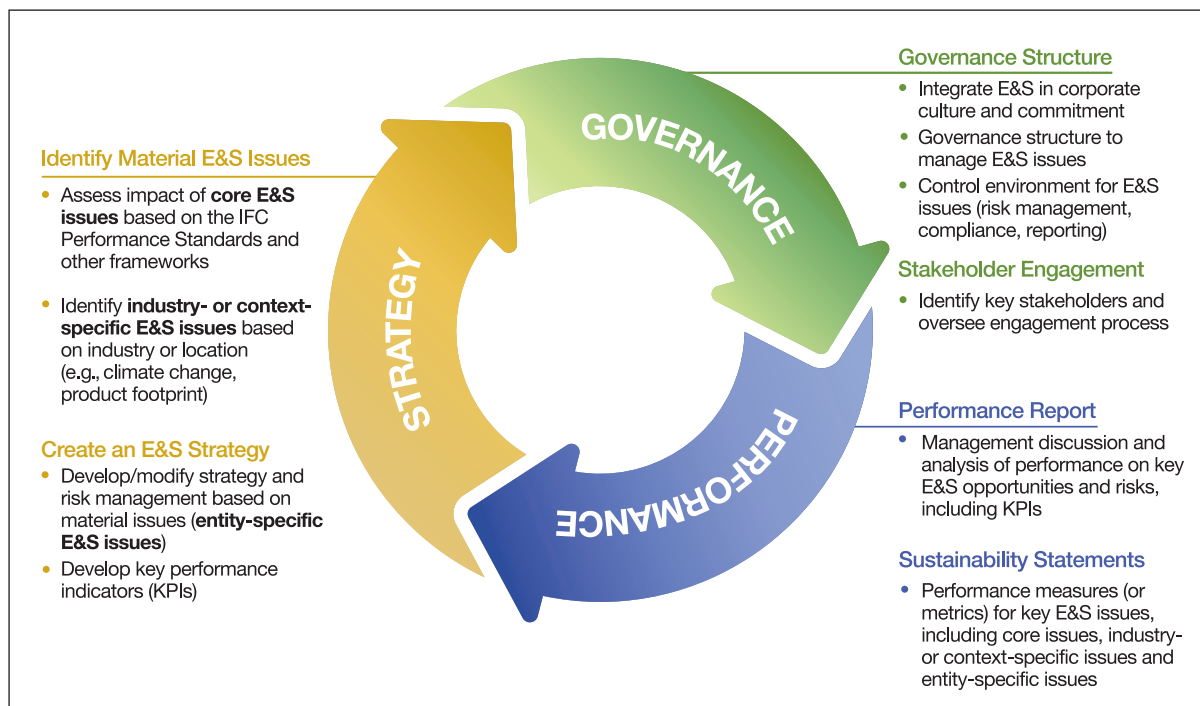
- Laporan Kinerja
- Laporan Keuangan
- Laporan mengenai Keberlanjutan

Gambar 0.1 memberikan peta untuk integrasi isu lingkungan dan sosial (E&S) ke dalam strategi perusahaan.

Integrasi strategi, tata kelola dan kinerja perusahaan ke dalam pelaporannya menunjukkan sejarah panjang inovasi dalam pelaporan korporasi. Upaya ini menyatukan laporan-laporan yang biasanya terpisah, dan menggabungkan pengungkapan yang wajib di banyak pasar (misalnya laporan keuangan dan unsur-unsur tata kelola korporasi) dengan pengungkapan yang sukarela di banyak pasar (misalnya mengenai keberlanjutan).

Pendekatan ini sangat sejalan dengan tren internasional terkini mengenai pelaporan terintegrasi, yang memperluas cakupan laporan keuangan tradisional dan mengintegrasikan informasi non-finansial dari berbagai faktor yang tak terukur misalnya pertimbangan-pertimbangan lingkungan, sosial dan tata kelola. Penerapan praktis dari konsep pun banyak diusulkan, termasuk Kerangka Pelaporan Terintegrasi <IR> oleh International Integrated Reporting Council (IIRC).

Gambar 0.1: Peta Integrasi Isu Lingkungan dan Sosial



Sumber: IFC.

Toolkit ini mendorong penggunaan versi pelaporan terintegrasi yang menggabungkan sebagian besar unsur informasi yang penting yang saat ini ada di laporan terpisah—misalnya finansial, komentar untuk manajemen, tata kelola dan remunerasi, serta keberlanjutan—menjadi satu kesatuan dokumen.

Toolkit ini dibuat dari praktik-praktik terbaik di tingkat internasional dan mendorong penghargaan serangkaian prinsip pengungkapan dan transparansi korporasi yang relevan untuk pasar yang baru tumbuh.

Prinsip-prinsip Pengungkapan dan Transparansi Korporasi pada Pasar yang Baru Tumbuh

- **Terhubung.** Menautkan informasi strategis, tata kelola dan finansial
- **Terintegrasi.** Keberlanjutan ditangani sebagai bagian dari manajemen perusahaan dan fungsi tata kelola
- **Terbuka.** Mendorong budaya keterbukaan dan transparansi di dalam dan di luar organisasi, berdasarkan pada dialog dan umpan balik/masukan, dan sistem manajemen informasi yang dinamis
- **Inklusif.** Mendukung dialog dan pembelajaran bersama antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya
- **Penting.** Relevan, berdasarkan konteks operasional, terutama pada pasar yang baru tumbuh
- **Terpercaya/dapat diandalkan.** Proses manajemen yang kuat untuk pengumpulan data internal dan verifikasi eksternal, termasuk informasi ESG

0.2.2. Memasukkan Praktik-praktik ESG yang Baik dan Standard Global

Panduan pengungkapan isu-isu ESG dibuat berdasarkan IFC Corporate Governance Matrix and Performance Standards dan standar yang diakui secara global, misalnya Kerangka Pelaporan Terintegrasi <IR> IIRC dan Standar dari Global Reporting Initiative (GRI).

Terminologi yang digunakan dalam *Toolkit* ini

Keberlanjutan atau keberlanjutan korporasi merujuk pada faktor-faktor lingkungan dan sosial yang berdampak pada kinerja perusahaan jangka panjang. (*Lihat 1.4. Peluang dan Risiko Keberlanjutan*, halaman ## dari instrumen ini, untuk definisi yang lebih utuh dari keberlanjutan korporasi)

ESG adalah gabungan dari faktor lingkungan (environment) dan sosial (social) dengan tata kelola korporasi

Matriks Tata Kelola Korporasi IFC

Toolkit ini memasukkan Matriks Tata Kelola Korporasi IFC, sebuah alat yang digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan tata kelola korporasi dari sebuah perusahaan—termasuk tata kelola dari kebijakan dan prosedur lingkungan dan sosial yang penting—dalam mengidentifikasi, mengurangi dan mengelola risiko. Matriks tidak memasukkan semua persyaratan dalam Standar Kinerja untuk Keberlanjutan Sosial dan Lingkungan IFC, namun memasukkan unsur tata kelola yang dibutuhkan untuk mengelola risiko ini.

Matriks ini merupakan pembaruan dari Matriks Tata Kelola Korporasi IFC (2007) yang memasukkan pertimbangan-pertimbangan korporasi utama setelah krisis finansial dan mengintegrasikan permasalahan lingkungan dan sosial dengan Kebijakan IFC mengenai Keberlanjutan Lingkungan dan Sosial. Matriks ini juga memperluas definisi pemangku kepentingan dengan memasukkan Masyarakat Terdampak, pekerja kontrak, pekerja rantai pasok utama, pemasok dan kontraktor, organisasi non pemerintah (NGO) di tingkat lokal maupun internasional, serta organisasi masyarakat sipil (CSO). Dengan menggunakan *Toolkit* ini, perusahaan dapat meneguhkan kembali komitmennya dalam menunjukkan kepemimpinan dan mendorong terwujudnya praktik tata kelola lingkungan, sosial dan korporasi yang baik di seluruh perusahaan.

Matriks ini dibuat berdasarkan Metodologi Tata Kelola Korporasi IFC, yang menentukan tata kelola korporasi sebagai serangkaian struktur dan proses untuk arahan dan kendali perusahaan dimana di dalamnya terdapat hubungan antara para pemegang saham perusahaan, dewan direksi dan badan eksekutif untuk menciptakan nilai pemegang saham dan pemangku kepentingan jangka panjang. Matriks ini merangkum aturan-aturan ESG utama dalam enam parameter:⁸

- Komitmen terhadap Lingkungan, Sosial dan Tata kelola (Kepemimpinan dan Budaya)
- Struktur dan Fungsi Dewan
- Lingkungan Pengendalian (Sistem Pengendalian Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko dan Kepatuhan)
- Pengungkapan dan Transparansi
- Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata kelola pelibatan pemangku kepentingan

Aturannya bersifat umum, berdasarkan praktik baik internasional, dan dapat dimodifikasi atau ditambah dengan mempertimbangkan persyaratan hukum atau lingkungan setempat.

⁸ Matriks Tata Kelola Korporasi IFC dapat dibaca di **Lampiran D**.

Bagaimanakah Matriks Tata Kelola Korporasi IFC digunakan dalam Toolkit ini

Beberapa kutipan yang relevan dari Matriks Tata Kelola Korporasi diulang pada awal setiap bagian yang membahas mengenai tata kelola korporasi untuk menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mengelola dan mengungkapkan praktik ESG dengan tingkat kecanggihan yang lebih tinggi.

Toolkit dan contoh laporan tahunan tidak memasukkan bagian mengenai parameter keempat dari Matriks: Pengungkapan dan Transparansi. Namun praktik-praktik ini diintegrasikan di seluruh *Toolkit* dan rekomendasinya.

IFC Performance Standards

Toolkit ini memberikan panduan untuk melakukan pengungkapan lingkungan dan sosial yang sejalan dengan IFC's Environmental and Social Performance Standards (2012)⁹, yang memaparkan tanggungjawab klien IFC dalam mengelola risiko lingkungan dan sosial mereka. IFC Performance Standards dikembangkan sebagai kerangka pengelolaan risiko dan sudah menjadi patokan global untuk pembiayaan proyek. (Lihat Gambar 0.2.)

Kerangka Global Pengelolaan dan Pengungkapan Keberlanjutan

Toolkit ini sejalan dengan kerangka keberlanjutan global utama dan memberikan instrumen yang fleksibel untuk mengintegrasikan berbagai praktik terbaik dalam pelaporan dan pengelolaan keberlanjutan.

Gambar 0.2: IFC Performance Standards



Source: IFC.

RESOURCE: IFC's *Environmental and Social Management System Implementation Handbook*.

Tabel 0.1 membandingkan *Toolkit* ini dengan kerangka kerja dan standar global yang banyak digunakan dan paling komprehensif, dengan fokus pada perbedaan tujuan, audiensi, dan penilaian tentang apa yang bersifat material.

(*Lampiran E* memberikan daftar kerangka kerja utama untuk pengelolaan dan pengungkapan keberlanjutan yang lebih rinci, tetapi tidak lengkap.)

0.2.3. Tingkat Kemajuan Kinerja dan Pelaporan ESG

Matriks Tata Kelola Korporasi IFC dibagi dalam empat tingkat berdasarkan maturitas dan kompleksitas perusahaan, dan menekankan pentingnya perbaikan terus menerus pada praktik-praktik tata kelola perusahaan, perlahan meningkat dari tingkat dasar, menengah hingga tingkat terdepan:

- **Level 1.** Praktik-praktik ESG dasar yang harus dikembangkan dan diadopsi perusahaan. Level 1 biasanya dipraktikkan oleh perusahaan yang baru dibentuk atau masih muda, atau yang sedang mengembangkan agenda ESG sejak awal.
- **Level 2.** Praktik ESG tingkat menengah mencakup langkah-langkah dasar untuk memperkuat ESG dalam sebuah organisasi yang merefleksikan budaya perbaikan berkelanjutan.
- **Level 3.** Praktik internasional yang baik, termasuk praktik ESG menengah dan praktik baik lainnya yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut memiliki rekam jejak maturitas dan praktik-praktik ESG yang sudah mapan.
- **Level 4.** Kepemimpinan, praktik terbaik internasional, menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah mencapai tiga tingkatan maturitas ESG sebelumnya dan selaras dengan praktik internasional yang diakui.

Tabel 0.2 memberikan contoh gambaran tentang perkembangan praktik-praktik tata kelola dari tingkat mendasar hingga terdepan (untuk Matriks Tata Kelola Korporasi IFC yang lengkap Lihat *Lampiran D*).

Modular Use of the Toolkit

Selain memberikan panduan pelaporan bagi berbagai tingkatan kinerja, *Toolkit* ini juga dapat digunakan sebagai modul untuk membuat pelaporan dengan tingkat kedalaman yang berbeda, berdasarkan ukuran perusahaan dan kerumitan organisasional. Gambar 0.3 menggambarkan berbagai unsur dari strategi, tata kelola, dan laporan kinerja dan menyarankan bagaimana modul-modul tersebut dapat digunakan, tergantung pada ukuran dan kompleksitas perusahaan.

⁹IFC Performance Standards: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards.

Tabel 0.1 Perbandingan antara Toolkit dengan Kerangka dan Standar Pengungkapan Utama

	IIRC	GRI	CDSB	SASB	TFCD	IFRS/IASB	IFC DT Framework
Jenis Panduan	Kerangka	Standa	Kerangka	Standa	Panduan	Standa	Kerangka
Penerapan	Sukarela	Sukarela	Sukarela	Sukarela	Sukarela	Wajib	Sukarela
Cakupan	Global	Global	Global	AS, dapat diterapkan secara global	Global	Global	Global, fokus pada pasar di negara-negara berkembang
Tujuan	Membantu organisasi menjelaskan kepada penyedia modal finansial bagaimana mereka menciptakan nilai seiring waktu	Membantu semua organisasi—tanpa melihat ukuran, sektor atau lokasi—untuk melaporkan informasi keberlanjutan yang material	Membantu organisasi menyiapkan dan memaparkan informasi lingkungan pada laporan mainstream	Membantu perusahaan publik mengungkapkan informasi keberlanjutan yang penting dalam pelaporan wajib SEC	Membantu para pemangku kepentingan memahami paparan sistem keuangan dari risiko perubahan iklim terkait	Menyediakan informasi keuangan yang berguna untuk membuat keputusan investasi.	Meningkatkan arus modal ke pasar-pasar di negara berkembang dengan mengurangi risiko yang sesungguhnya atau yang diantisipasi.
Topik	Penciptaan nilai seiring waktu; penggunaan atau dampak terhadap semua modal; finansial, intelektual, SDM, hubungan sosial, dan alam	Kegiatan dan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial dari organisasi yang melaporkan	Informasi lingkungan dan modal alam	Lingkungan, modal sosial, SDM, model bisnis dan inovasi, kepemimpinan dan tata kelola	Risiko dan peluang, dampak keuangan dan analisis skenario yang berhubungan dengan iklim	Akuntansi finansial	Strategi, tata kelola, dan kinerja
Audiens Sasaran	Penyedia modal finansial	Berbagai pemangku kepentingan	Investor	Investor	Investor	Penyedia modal, pemberi pinjaman saat ini/potensial	Semua pemangku kepentingan tetapi investor diprioritaskan
Materialitas	Suatu hal dianggap material bila dapat menimbulkan dampak substansial terhadap kemampuan organisasi menciptakan nilai di jangka pendek, menengah atau panjang	“Aspek material” adalah hal-hal yang merefleksikan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial yang signifikan dari sebuah organisasi; atau yang secara substantif memengaruhi penilaian dan keputusan para pemangku kepentingan	Memberikan kesempatan bagi para investor untuk melihat tren-tren besar dan kejadian perubahan iklim yang mempengaruhi kondisi finansial dan/atau kemampuan organisasi untuk mencapai strateginya	Fakta bersifat material bila “ada kemungkinan besar” “investor yang wajar” memandang penghilangan fakta tersebut atau kesalahan penyajian “akan memengaruhi secara signifikan bauran informasi”	Kewajiban hukum perusahaan publik untuk mengungkapkan informasi dalam pelaporan kewajiban finansialnya—termasuk informasi material yang berkaitan dengan iklim.	Informasi bersifat material jika penghilangannya atau kesalahan penyajian dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat pengguna laporan keuangan berdasarkan informasi keuangan entitas pelapor.	Kombinasi materialitas finansial dan materialitas keberlanjutan

Tabel 0.2: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Bagaimana Cara Kerjanya?

Level 1. Basic Practices	Level 2. Intermediate Practices	Level 3. Good International Practices	Level 4. Leadership
Companies that fulfill the requirements of national legislation	Companies that take extra steps to ensure good ESG practices	Companies that provide a major contribution toward improving ESG nationally and that comply with good international standards (e.g., IFC Performance Standards)	International best practices—companies that are publicly recognized as among national and global leaders on ESG; trailblazers
Companies fulfill Level 1 requirements	Companies fulfill Level 1 + Level 2 requirements	Companies fulfill Level 1 + Level 2 + Level 3 requirements	Companies fulfill Level 1 + Level 2 + Level 3 + Level 4 requirements

Source: IFC.

Toolkit and IFC Corporate Governance Matrix Terminology

Tingkat kemajuan: Toolkit ini memberikan panduan bagi perusahaan untuk melaporkan praktik-praktik ESG yang dianggap sebagai *praktik internasional baik*, sejalan dengan Matriks Tingkat 1-3. Ketika dapat diterapkan, Toolkit ini memberikan panduan mengenai praktik-praktik kepemimpinan, sesuai dengan Matriks Tingkat 4. Terminologi berikut digunakan dalam Toolkit ini:

Praktik Umum: Merujuk pada Matriks Tingkat 1 (Praktik Mendasar) dan Tingkat 2 (Praktik Tingkat Menengah).

Praktik Internasional Baik: Merujuk pada Matriks Tingkat 3 (Praktik Internasional Baik).

Praktik Kepemimpinan: Merujuk pada Matriks Tingkat 4 (Praktik Kepemimpinan).

Praktik-Praktik Terbaik: Merujuk pada praktik-praktik baik lainnya, di luar Matriks Tata Kelola Korporasi IFC.

Misalnya, perusahaan kecil milik keluarga dengan manajemen dan kepemilikan dasar dapat melaporkan di tingkat mendasar, fokus pada model bisnis dan tujuan-tujuan lingkungan dan strategis, struktur dan fungsi dewan komisaris/direksi, dan laporan keuangan. Perusahaan skala menengah dengan manajemen dan kepemilikan yang lebih kompleks bisa memfokuskan pada analisis dan manajemen risiko, melaporkan mengenai lingkungan pengendalian, dan menghasilkan laporan keuangan yang sudah diaudit. Di ujung spektrum yang paling atas, perusahaan terdaftar yang merupakan bagian rantai nilai global dapat menunjukkan kepemimpinan dalam bidang ESG dengan mengikuti modul Toolkit yang lebih canggih, termasuk integrasi keberlanjutan dalam strategi, tata kelola, dan pelaporan kinerja.

Penggunaan Toolkit sebagai Manajemen Informasi dan Sistem Komunikasi

Tiga pilar kerangka pengungkapan dari Toolkit ini—strategi, tata kelola, dan kinerja—membentuk struktur piramida yang terintegrasi, digambarkan dalam Gambar 0.3. Piramida ini menunjukkan bagaimana Toolkit ini dapat digunakan sebagai manajemen dan sistem komunikasi internal maupun eksternal.

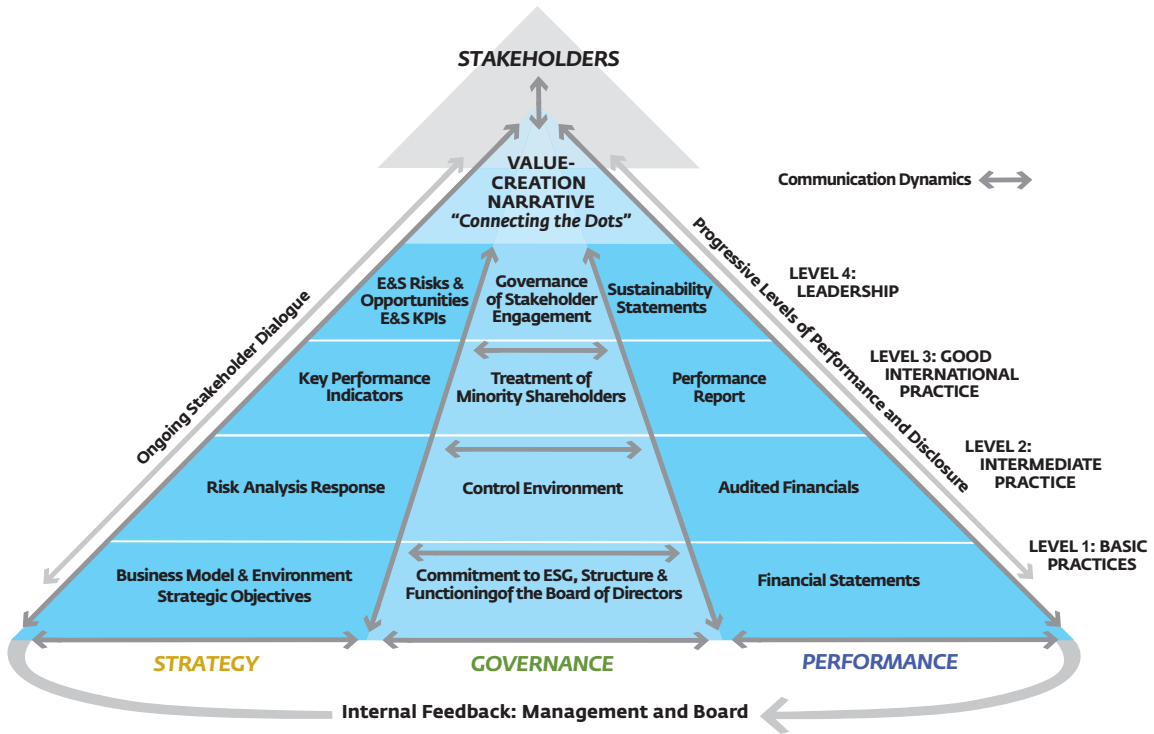
Toolkit ini dapat berfungsi sebagai sistem manajemen informasi internal dinamis yang menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi, dan umpan balik yang terus menerus di semua departemen, fungsi, dan orang-orang di dalam organisasi.

Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 0.3, struktur ini mengikuti organisasi internal yang biasanya dimiliki oleh perusahaan, dimana departemen yang berbeda mengumpulkan, menganalisa, dan memberikan informasi bagi komponen yang relevan. Di bagian atas, direksi dan dewan komisaris menghubungkan titik-titik tersebut dan memberikan naratif yang mengkaitkan strategi dan tata kelola perusahaan dengan kinerja finansial dan keberlanjutannya.

Toolkit ini juga dapat digunakan sebagai sistem manajemen informasi atau alat komunikasi bagi perusahaan untuk membangun hubungan yang kuat dan melibatkan para pemangku kepentingan. Piramida ini menggambarkan komponen terpenting dari laporan ESG yang terintegrasi dan mengikuti tingkat pengungkapan yang progresif, dari praktik mendasar hingga menengah dan terkulminasi dalam praktik kepemimpinan ESG. Piramida ini juga dibangun berdasarkan alur informasi dua arah, dimana prioritas para pemangku kepentingan utama menjadi dasar strategi perusahaan, sementara pengungkapan yang tepat menciptakan budaya keterbukaan dan transparansi yang mendorong dialog yang konstruktif dan dinamis dengan semua pemangku kepentingan dan saling belajar dari kedua sisi baik di dalam dan di luar perusahaan.

Catatan: Modul piramida sejalan dengan ketiga bagian utama dalam kerangka pengungkapan Toolkit ini (Bagian I). Tabel 0.3 memberikan hubungan antara modul piramida dan Toolkit.

Gambar 0.3: Menggunakan Toolkit sebagai Manajemen Informasi dan Sistem Komunikasi



Catatan: Tingkat kemajuan kinerja dan pengungkapan sifatnya kumulatif, dimana setiap tingkatan juga mengintegrasikan praktik-praktik dari tingkatan sebelumnya.

Source: IFC.

Tabel 0.3: Hubungan antara Modul Piramida dan Toolkit

Bagian Piramida	Bagian Toolkit (#halaman)
STRATEGI	
Risiko & Peluang E&S, Indikator Kinerja Utama E&S	Bagian 1.4 dan 1.2
Indikator Kinerja Utama	Bagian 1.5 dan 1.2
Analisis Risiko dan Respon	Bagian 1.3
Model Bisnis dan Lingkungan; Tujuan Strategis	Bagian 1.1 dan 1.2
TATA KELOLA	
Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan	Bagian 2.5
Perlakuan Pemegang Saham Minoritas	Bagian 2.4
Lingkungan Pengendalian	Bagian 2.3
Komitmen terhadap ESG, Struktur & Fungsi Dewan Komisaris	Bagian 2.1 dan 2.2
KINERJA	
Pernyataan Keberlanjutan	Bagian 3.3
Laporan Kinerja	Bagian 3.1
Finansial yang sudah diaudit	Bagian 3.2
Laporan Keuangan	Bagian 3.2

Sumber: IFC.

0.2.4. Pelibatan Pemangku Kepentingan—Kunci untuk Mengintegrasikan Keberlanjutan

Saat ini perusahaan beroperasi pada lingkungan dimana bisnis mereka sangat terpengaruhi oleh berbagai pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham. Membangun loyalitas, kerjasama, dan saling percaya dengan para pemangku kepentingan utama melalui pelibatan dan dialog yang terus menerus, konstruktif, dan dinamis bisa mempunyai dampak signifikan pada kinerja masa depan perusahaan.

Pelibatan pemangku kepentingan merupakan kunci untuk mengintegrasikan keberlanjutan dalam strategi, tata kelola, dan kinerja perusahaan.

Pelibatan pemangku kepentingan merupakan alat penting untuk mengidentifikasi risiko dan peluang terkait isu-isu lingkungan dan sosial dan untuk mengembangkan strategi yang dapat memastikan penciptaan nilai dan profitabilitas perusahaan jangka panjang. Seperti yang diuraikan dalam Bagian 1.4 dan Lampiran A dalam Toolkit ini, menentukan materialitas isu lingkungan dan sosial harus berdasarkan pada dampak perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat, termasuk pemangku kepentingan internal dan eksternal. IFC Performance Standard 1 mengenai Penilaian dan Pengelolaan Risiko dan Dampak Lingkungan dan Sosial mengatur bahwa Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Sosial yang efektif (ESMS) harus mengikutsertakan pemangku kepentingan, komunikasi eksternal dan mekanisme aduan, serta pelaporan terus menerus kepada masyarakat terdampak.

Tata kelola pelibatan pemangku kepentingan juga merupakan bagian tak terpisahkan dari tata kelola perusahaan, seperti yang diuraikan dalam Bagian 2.5 dari Toolkit ini, dan merupakan salah satu dari enam pilar Matriks Tata Kelola Korporasi IFC. Tata kelola pelibatan pemangku kepentingan termasuk pemetaan pemangku kepentingan, kebijakan pelibatan pemangku kepentingan, dan mekanisme penanganan aduan dari pekerja dan masyarakat terdampak.

Praktik Global versus Lokal

Panduan dalam Toolkit ini merefleksikan standar lingkungan, sosial, dan tata kelola korporasi yang diterima di tingkat global. Namun beberapa standar mungkin diterapkan secara berbeda di tempat yang berbeda, berdasarkan budaya korporasi lokal dan praktik tata kelola korporasi. Termasuk misalnya praktik yang berkaitan dengan struktur dewan dan definisi independensi atau pelaporan direktur mengenai komposisi etnis pegawai di negara-negara dengan hubungan etnis yang tegang.

Dalam situasi-situasi ini, perusahaan harus mengikut semangatkan panduan bukan uraian spesifiknya. Untuk independensi dewan misalnya, perusahaan dapat membahas bidang-bidang apa saja yang mengundang pertanyaan mengenai independensi, dan bagaimana perusahaan memilih untuk mengatasinya. Untuk keragaman etnis, perusahaan harus melaporkan mengenai upaya untuk mendorong inklusi pegawai dari semua latar belakang etnis.

Pelibatan pemangku kepentingan merupakan hasil utama dari pengungkapan korporasi yang terintegrasi dan laporan transparansi, yang harus mencakup hal-hal yang secara substansial memengaruhi penilaian dan keputusan para pemegang saham maupun pemangku kepentingan.

Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para pemangku kepentingannya, dan memiliki sebuah mekanisme untuk mengkoordinasikan kepentingan pemangku kepentingan yang beragam. Komunikasi terbuka bukan hanya diseminasi informasi satu arah dari satu bagian perusahaan ke bagian yang lain, atau dari perusahaan ke aktor-aktor eksternal, seperti investor; tetapi merupakan dialog dan proses pembelajaran bersama secara terus menerus antara perusahaan dan pemangku kepentingan guna mendukung budaya perusahaan terbuka dan transparan mengenai pelibatan dan hubungan baik di dalam dan di luar organisasi. (Lihat Gambar 0.4.)

Matriks Tata Kelola Korporasi IFC mengenai Pengungkapan dan Transparansi

Dimensi keempat Matriks IFC—mengenai pengungkapan dan transparansi—memberikan panduan mengenai berbagai tingkatan pelaporan. Tabel 0.3 memberikan kutipan Matriks terkait pengungkapan dan transparansi.

0.2.5. Toolkit Structure

Kerangka Pengungkapan (Bagian I) merupakan inti dari Toolkit ini. Bagian ini memberikan panduan rinci untuk tiga bagian utama dari laporan tahunan: Strategi, Tata kelola Korporasi, dan Kinerja. Setiap area utama Toolkit ini mengatur hal berikut:

- Unsur konten – menyarankan unsur-unsur yang harus dimasukkan ke dalam laporan dan memberikan panduan mengenai cara melaporkan.
- Integrasi keberlanjutan – menguraikan bagaimana informasi keberlanjutan dapat diintegrasikan ke dalam bagian utama laporan tahunan jika relevan.

- Matriks Tata Kelola Korporasi IFC —memberikan empat tingkatan kinerja yang dapat diuraikan dalam laporan tahunan jika relevan, mendukung kerangka yang fleksibel dan progresif yang dapat mengakomodasi perusahaan dari berbagai ukuran dan tingkat kecanggihan.
- Standar internasional – merangkum kerangka dan panduan utama untuk unsur konten yang relevan.
- Contoh-contoh pengungkapan—memberikan kutipan laporan tahunan dari berbagai jenis perusahaan dan negara.

Panduan Pelaporan (Bagian II) memberikan saran dan pertimbangan untuk menyiapkan dan memaparkan informasi, termasuk kualitas, materialitas, dan spesifisitas informasi. Juga menawarkan panduan bagaimana mengintegrasikan informasi finansial dan non-finansial.

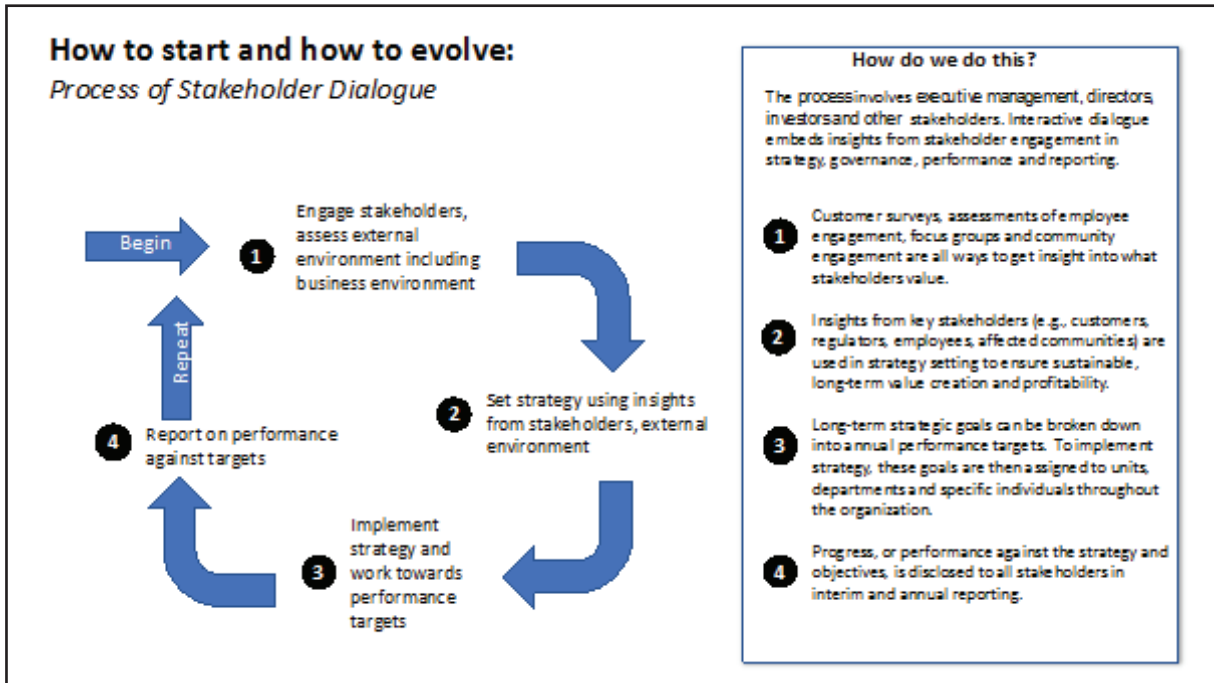
Lampiran

- Lampiran A: Penilaian Materialitas untuk Isu-Isu Keberlanjutan
- Lampiran B: Pertanyaan yang Harus Ditanyakan Dewan mengenai Manajemen dan Pengungkapan ESG
- Lampiran C: Perencanaan Internal untuk Persiapan Laporan Tahunan
- Lampiran D: Matriks Kemajuan Tata Kelola Korporasi IFC untuk Perusahaan Terdaftar¹⁰ (Mengintegrasikan Isu Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola Korporasi)
- Lampiran E: Kerangka Utama Manajemen dan Pengungkapan Keberlanjutan
- Lampiran F: Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan yang Digunakan dalam Toolkit

Glosarium

Rujukan untuk Bahan Bacaan Lebih Lanjut -termasuk sumber informasi yang dikutip dalam Toolkit.

Gambar 0.4: Proses Dialog Pemangku Kepentingan



Source: IFC.

¹⁰Penggunaan Matriks ini tidak hanya untuk perusahaan terdaftar. Organisasi apapun—terdaftar atau tidak, dan lintas sektor—dapat menerapkan konsep ini. Untuk informasi lebih rinci, mohon lihat **Lampiran D** dari Toolkit ini.

Tabel 0.4 Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Pengungkapan dan Transparansi

	1. Praktik Tingkat Mendasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Pelaporan Informasi Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Laporan keuangan diaudit oleh firma audit eksternal independen yang terdaftar/diakui 	<ol style="list-style-type: none"> Laporan keuangan disiapkan sesuai dengan International Financial Reporting Standards (IFRS) atau standar yang setara. Laporan keuangan diaudit sejalan dengan International Standards on Auditing (ISA). 	<ol style="list-style-type: none"> Komite audit mengawasi pelaporan dan audit finansial dan non-finansial. Perusahaan memiliki kebijakan pengungkapan. 	
Selera Risiko			<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan mengungkapkan selera risikonya. 	<ol style="list-style-type: none"> Pengungkapan selera risiko mencakup informasi kualitatif dan kuantitatif.
Pengungkapan Korporasi	<ol style="list-style-type: none"> Kepatuhan dengan semua persyaratan pengungkapan dan listing rules. Investor dan analis finansial memperoleh perlakuan yang sama terkait pengungkapan informasi. Pemegang saham mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai jumlah saham dari semua kelas yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali dan afiliasinya (konsentrasi kepemilikan). 	<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan mengungkapkan kode etik/perilaku. 	<ol style="list-style-type: none"> Pemilih manfaat signifikan diungkapkan Semua pengungkapan dan komunikasi dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan tersedia secara daring dengan tepat waktu. 	<ol style="list-style-type: none"> Pernyataan transparansi pajak diungkapkan. Kompensasi eksekutif diungkapkan Kebijakan dividen diungkapkan.
Pengungkapan ESG	<ol style="list-style-type: none"> Bila ada laporan keberlanjutan atau ESG mengikuti persyaratan nasional minimum. 		<ol style="list-style-type: none"> Laporan tahunan termasuk informasi ESG. Komite keberlanjutan/E&S meninjau informasi ESG di dalam laporan tahunan. Data ESG ditinjau secara independen. Informasi yang diungkapkan kepada masyarakat terdampak dalam format dan bahasa yang dapat dipahami. Informasi tahunan untuk masyarakat terdampak lokal. 	<ol style="list-style-type: none"> Pengungkapan non-finansial sesuai dengan standar internasional tertinggi (GRI, IIRC, SASB). Pelaporan non-finansial berkala tentang isu-isu ESG yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan. Data ESG diaudit setiap tahun oleh penyedia independen.

0.2.6. Pengguna Toolkit ini

Perusahaan adalah pengguna utama yang dituju dari Toolkit ini, terutama yang berada dalam kondisi berikut:

- Perusahaan yang memiliki **kepemilikan dan pengendalian yang terpisah**, baik yang dimiliki publik atau swasta namun dengan investor luar;
- Perusahaan yang ada di **pasar negara berkembang**, atau perusahaan asing dengan operasional signifikan di pasar tersebut.
- Perusahaan yang **ingin meningkatkan kinerja ESG mereka** guna meningkatkan valuasi pasar modal mereka.

Investor dan bank dapat menggunakan Toolkit dan laporan perusahaan yang dihasilkan untuk mengurangi risiko dan mendukung valuasi dan analisis kredit.

Regulator dan bursa saham dapat menggunakan Toolkit ini untuk merancang atau memperbaiki persyaratan regulatori yang berkaitan dengan pengungkapan dan transparansi dan untuk perbandingan praktik lokal dengan praktik global yang baik.

Pihak lain juga dapat memanfaatkan Toolkit ini, termasuk para pemasok, pelanggan, dan media, maupun akademisi, penyedia data, dan organisasi pengatur standar yang menyiapkan panduan mengenai pelaporan korporasi.

STRUKTUR TOOLKIT: Penggunaan Modular Toolkit untuk Perusahaan kecil

Pendekatan modular Toolkit ini menjadikannya relevan untuk perusahaan berbagai ukuran dan konteks operasional. Misalnya, bisnis yang lebih kecil dan yang dimiliki keluarga dapat menggunakan bagian Toolkit yang sesuai dengan ukuran mereka—Strategi dan Risiko, Struktur dan Fungsi Dewan, dan Laporan Keuangan—kemudian mulai menggunakan bagian lain, misalnya Perlakuan Pemegang Saham Minoritas dan Pelibatan Pemangku Kepentingan di tingkat pengembangan berikutnya. (Untuk penggunaan modular toolkit ini, lihat **Gambar 0.3** dari Toolkit ini.)

Bagian I: Kerangka Pengungkapan

Struktur Model Laporan Tahunan

1. Strategi

- Model dan Lingkungan Bisnis
- Tujuan Strategis
- Analisis dan Tanggap Risiko
- Peluang dan Risiko Keberlanjutan
- Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*)

2. Tata Kelola Korporasi

- Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG
- Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris dan Direksi
- Lingkungan Pengendalian
- Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

3. Posisi dan Kinerja Keuangan

- Laporan Kinerja
- Laporan Keuangan
- Pernyataan Keberlanjutan

Bagian I: Kerangka Pengungkapan

Bagian I dari Toolkit ini adalah kerangka pengungkapan, yang memberikan panduan mengenai berbagai topik yang harus diangkat oleh perusahaan dalam komunikasi mereka dengan para investor dan pemangku

kepentingan lainnya, termasuk dalam laporan tahunan mereka. Tabel 1.1. menguraikan unsur-unsur utama dalam model laporan tahunan, berisi strategi, tata kelola, dan kinerja perusahaan.

Tabel 1.1: Struktur Model Laporan Tahunan

STRATEGI	
STRATEGI	<p>Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk dan layanan • Pelanggan • Proses bisnis • Hubungan, sumberdaya, dan masukan <p>Lingkungan Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasar • Lingkungan eksternal • Faktor pendorong internal <p>Strategic Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencana dan inisiatif besar; kebutuhan pembiayaan • Penentuan target • Penggunaan KPI untuk menentukan target
RISIKO	<p>Analisis Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faktor-faktor risiko • Risiko keberlanjutan <p>Respon dan Mitigasi Risiko</p>
KEBERLANJUTAN	<p>Menilai Peluang dan Risiko Keberlanjutan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses identifikasi peluang • Proses identifikasi risiko <p>Penentuan Materialitas atas Isu-Isu Keberlanjutan</p> <p>Pengelolaan Peluang dan Risiko-Risiko Keberlanjutan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isu-isu utama • Isu-isu spesifik industry dan konteks • Kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan sosial • Pelaporan berdasarkan konteks dan hasil

(Berlanjut ke halaman selanjutnya)

Tabel 1.1: Struktur Model Laporan Tahuman (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

TATA KELOLA KORPORASI	
KOMITMEN TERHADAP ESG	Deskripsi Aturan dan Kebijakan ESG Kepatuhan terhadap Aturan dan Kebijakan ESG
STRUKTUR DAN FUNGSI DEWAN KOMISARIS	<p>Nominasi, Penunjukan, dan Suksesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masa kerja anggota dewan • Hak-hak para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya • Peran komite nominasi (opsional) <p>Kualifikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Latar belakang (pekerjaan, pendidikan); hubungan dengan peran dewan komisaris dan strategi perusahaan. • Keahlian di bidang keberlanjutan (agregat dan individual) • Pelatihan bagi komisaris <p>Independensi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direksi versus Dewan Komisaris versus Independen Komisaris • Hubungan antara perusahaan dan direksi/komisaris non-independen • Keseimbangan wewenang: independensi komisaris utama; peran anggota dewan komisaris independen <p>Keberagaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender • Etnis • Usia • Lainnya
KOMITE DAN KERJA DEWAN	<p>Kerja Dewan Komisaris</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan dan tanggung jawab utama • Peran dewan komisaris versus direksi/manajemen <p>Komite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandat dan kerja komite (jenis, peran) • Komposisi, kualifikasi (agregat), dan independensi <p>Evaluasi Dewan Komisaris</p> <p>Tata Kelola Keberlanjutan</p>
LINGKUNGAN PENGENDALIAN	<p>Kendali Internal dan Audit Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendali internal: manajemen dan pengawasan; cakupan • Audit internal: kegiatan, tantangan, dan hasil temuan utama • Komite audit: peran dan pembahasan, termasuk akuntansi dan pelaporan keuangan • Mengintegrasikan keberlanjutan <p>Tata Kelola Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selera risiko • Penilaian dan manajemen risiko • Pengawasan risiko • Mengintegrasikan keberlanjutan <p>Kepatuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> • System manajemen (whistleblowing, program kepatuhan, pegawai yang bertanggungjawab) • Mengintegrasikan keberlanjutan <p>Audit Eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peran • Kualifikasi • Masa jabatan • Pekerjaan non-audit

(Berlanjut ke halaman selanjutnya)

TABLE 1.1: Struktur Model Laporan Tahuman (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

CORPORATE GOVERNANCE	
PERLAKUAN TERHADAP PEMEGANG SAHAM MINORITAS	<p>Kepemilikan dan Kendali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemegang saham langsung yang signifikan • Kepemilikan tidak langsung atau "ditentukan" • Kelompok dan rantai kendali • Pemegang saham pengendali (identitas, peran, kebijakan suksesi) <p>Hak Pemegang Saham Minoritas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nominasi anggota dewan dan hak-hak pemegang saham minoritas lainnya • Perubahan kendali • Hak pilih • Hak protektif <p>Remunerasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan remunerasi • Remunerasi yang sesungguhnya <p>Transaksi Pihak Terkait</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan proses manajemen • Rincian mengenai transaksi pihak terkait <p>Fungsi Hubungan Investor</p>
TATA KELOLA PELIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN	<p>Identifikasi Pemangku Kepentingan Komitmen, Kebijakan, dan Strategi Pemangku Kepentingan Komunikasi Eksternal dan Mekanisme Penanganan Aduan bagi Pekerja dan Komunitas yang Terdampak</p>
POSISI DAN KINERJA KEUANGAN	
LAPORAN KINERJA	<p>Diskusi mengenai Kinerja Finansial dan Keberlanjutan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil-hasil finansial • Kebutuhan pembiayaan • Investasi dan inisiatif • Yang tidak terukur • Perubahan atau tren material • Informasi berwawasan ke depan • Kinerja keberlanjutan <p>Indikator Kinerja Utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansial • Operasional • Keberlanjutan
LAPORAN KEUANGAN	<p>Laporan Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laporan pendapatan • Neraca • Laporan arus kas • Laporan perubahan ekuitas pemegang saham • Catatan terhadap laporan keuangan <p>Laporan Hasil Audit Keuangan Laporan Segmen Hasil per Saham, Dividen, dan Pengungkapan Pajak</p>
LAPORAN KEBERLANJUTAN DAN KPI	<p>Isu-isu utama Isu-isu spesifik industri dan konteks Kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan sosial dan TPB</p> <p>Hubungan dengan Strategi</p>

Sumber : IFC.

1. Strategi

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan tujuan dan sasaran dasar jangka panjang sebuah perusahaan, dan penerapan berbagai tindakan dan alokasi sumber daya yang penting untuk menjalankan tujuan-tujuan itu (Chandler 1962). Manajemen strategis melibatkan formulasi dan implementasi dari berbagai tujuan dan inisiatif besar yang diambil oleh manajemen perusahaan atas nama para pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan pengkajian lingkungan internal dan eksternal yang menjadi ruang kompetisi organisasi (Nag, Hambrick, dan Chen, 2007). Strategi yang baik bukan hanya mengenai "apa" yang Anda lakukan, namun "bagaimana" dan "mengapa" anda melakukannya. Seperti halnya sebuah tuas yang akan meningkatkan manfaat mekanis, strategi yang baik fokus pada kemajuan mengenai tantangan yang spesifik (Rumelt 2011).

Model Structure of Annual Report

1. Strategi

- Model dan Lingkungan Bisnis
- Tujuan-Tujuan Strategis
- Analisis dan Respon Risiko
- Peluang dan Risiko Keberlanjutan
- Memperkenalkan Indikator-Indikator Kinerja Utama

2. Tata Kelola korporasi

- Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG
- Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris
- Lingkungan Pengendalian
- Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

3. Posisi dan Kinerja Finansial

- Laporan Kinerja
- Laporan Keuangan
- Pernyataan Keberlanjutan

Dalam sebuah laporan tahunan, bagian strategi membahas keunggulan unik, faktor risiko, dan indikator-indikator kinerja perusahaan. Juga menguraikan mengenai informasi penting yang dicari investor dan pemangku kepentingan lain untuk membuat keputusan yang jelas mengenai nilai pasar dan keberlanjutan organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan penting termasuk:

- Apakah tujuan perusahaan?
- Apa yang membedakan perusahaan ini dari para pesaingnya?
- Bagaimanakah perusahaan menciptakan nilai?
- Apa saja faktor-faktor risikonya? Apakah risiko lingkungan dan sosial telah dipertimbangkan?
- Apa saja indikator kinerja utama bagi bisnis?

1.1. Model dan Lingkungan Bisnis

Investor dan pemangku kepentingan lain harus memahami apa yang dilakukan perusahaan, bagaimana perusahaan itu beroperasi, dan konteks operasionalnya. Ada hubungan dinamis antara model bisnis perusahaan, lingkungan, dan strateginya. Lingkungan bisnis secara material memengaruhi model bisnis dan memberikan konteks dan alasan untuk prioritas strategisnya.

1.1.1. Model Bisnis

Laporan tahunan harus menguraikan produk dan layanan utama perusahaan, pelanggannya, dan posisi perusahaan pada rantai nilai di dalam industrinya. Laporan ini juga harus menguraikan proses bisnis yang paling penting untuk menghasilkan, menjaga, atau menangkap nilai. Posisi ini bisa di berbagai tahapan dalam proses penciptaan nilai. Juga, laporan harus menguraikan hubungan, sumber daya, dan masukan penting agar bisnis dapat berhasil. Juga harus menguraikan bagaimana perusahaan dibentuk, pasar tempat perusahaan beroperasi, dan bagaimana Perusahaan mengikutsertakan pasar-pasar itu.

Laporan yang memaparkan apa yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai—dan bagaimana mereka melakukannya merupakan PRAKTIK TERBAIK.

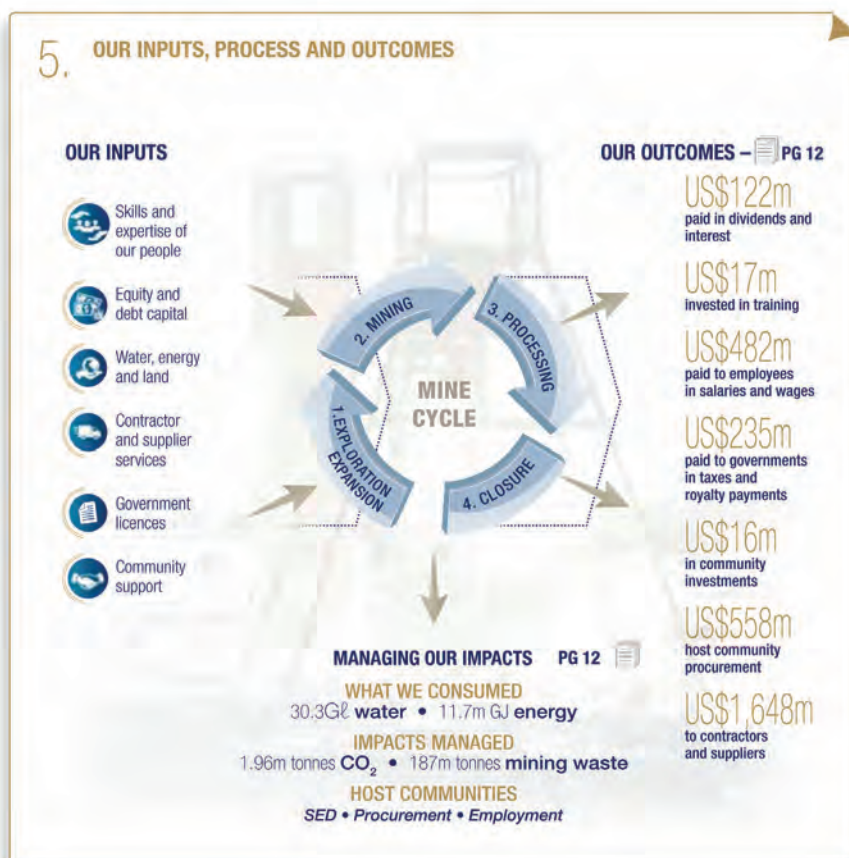
Apa saja langkah-langkah bisnis—input, proses dan hasil keluaran/outcome—yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan nilai? Contoh-contoh di bawah ini menunjukkan bagaimana tiga perusahaan memusatkan perhatian mereka akan keunggulan dari proses bisnis mereka, sesuai dengan industri, produk dan jasa mereka, serta tantangan-tantangan mereka.

Pada Contoh 1.1, Gold Fields, sebuah perusahaan pertambangan Afrika Selatan, menjelaskan model bisnisnya—input, proses, dan outcome-nya—dalam konteks informasi finansial dan non-finansial. Our Inputs menghargai komunitas dan masalah-masalah sosial lainnya; Our Outcomes melaporkan beberapa keuntungan finansial kepada para investor, pemerintah, dan pemangku kepentingan masyarakat lainnya; Managing Impacts menyoroti mengenai beberapa hal yang menjadi kepedulian para pemangku kepentingan, misalnya konsumsi air dan energi, limbah penambangan, dan manfaat bagi masyarakat setempat.

Contoh 1.2 menunjukkan model bisnis yang singkat untuk inovasi berkelanjutan pada proses pengembangan obat-obatan di Chugai Pharmaceutical, sebuah perusahaan Jepang. Model bisnis ini fokus pada input, hubungan, dan hasil utama. Pengembangan produk termasuk penemuan obat, bukti nilai, dan optimalisasi nilai teritori pemasaran. Proses ini menghasilkan kontribusi terhadap kesehatan global.

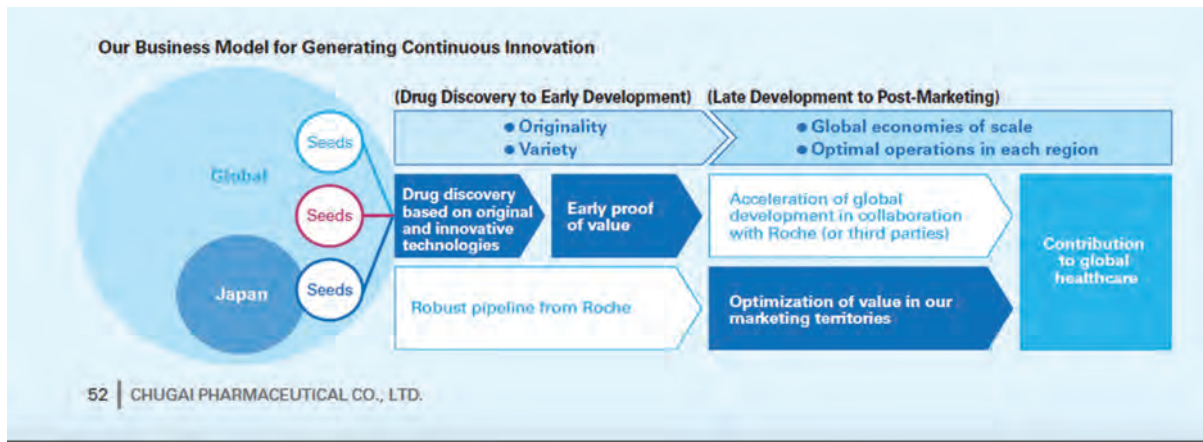
Pada Contoh 1.3, Commercial Bank of Ceylon menguraikan model bisnisnya dalam hal penciptaan nilai, berdasarkan pada berbagai jenis modal, termasuk yang dimanufaktur, sosial dan jaringan, intelektual, manusia, dan alam. Keuntungan strategis ditempatkan di tengah untuk dapat memusatkan perhatian pada rangkaian produk, layanan, dan jalur distribusi bank tersebut. Tata Kelola, Risiko, dan Pengelolaan Modal disoroti sebagai prioritas.

Contoh 1.1: Model Bisnis – Laporan Tahunan Gold Fields 2016



Sumber: Gold Fields.

Contoh 1.2: Model Bisnis – Laporan Tahunan Chugai Pharmaceutical 2016

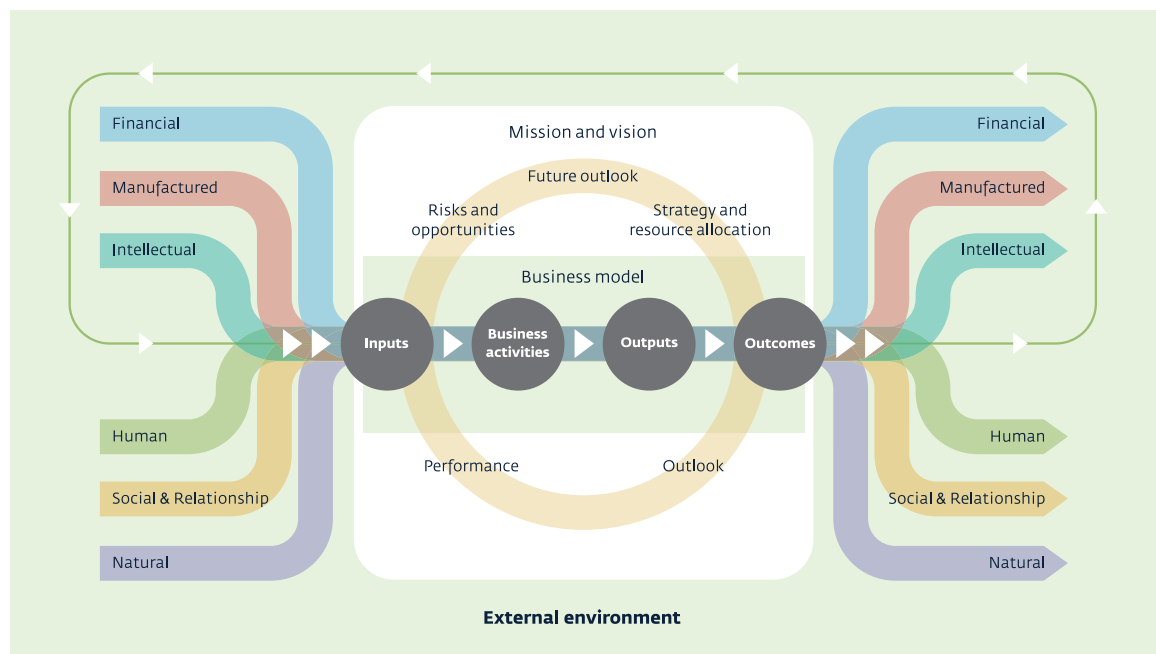


Sumber: Chugai Pharmaceutical Company.

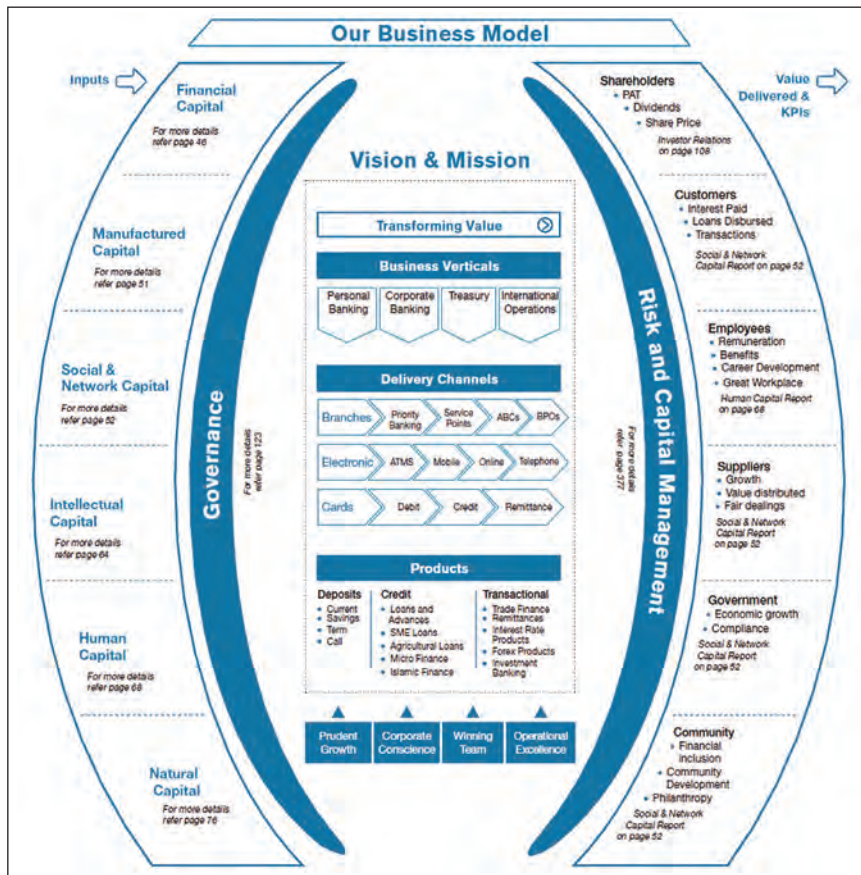
Kotak 1.1: Proses Penciptaan Nilai IIRC

Menurut Kerangka International Integrated Reporting Council <IR>, nilai diciptakan melalui model bisnis organisasi, yang mengambil input dari modal dan mengubahnya melalui kegiatan dan interaksi bisnis untuk menghasilkan output dan outcome yang pada jangka pendek, menengah, dan panjang dapat menciptakan atau justru menghancurkan nilai bagi organisasi, pemangku kepentingan, masyarakat, dan lingkungan.

Sebuah model bisnis organisasi mengambil input atau sumber daya dalam satu bentuk atau bentuk modal lainnya, diidentifikasi dalam makalah latar belakang modal (IIRC dan EY 2013) sebagai modal finansial, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan alam.



Sumber: IIRC <IR> Framework.



Sumber: Commercial Bank of Ceylon.

Kerangka International Integrated Reporting Council <IR> baru-baru ini memperkenalkan sebuah definisi penciptaan nilai yang lebih holistik yang mempertimbangkan input dan output tidak hanya modal finansial namun juga modal yang dimanufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, serta alam (Lihat Kotak 1.1)

1.1.2. Lingkungan Bisnis

Pelaporan mengenai lingkungan bisnis memberikan konteks bagi model bisnis dan tujuan strategis perusahaan. Juga memberikan keterkaitan utama antara strategi, risiko, dan kinerja. Analisis lingkungan bisnis yang mendalam dapat menentukan apakah perusahaan mampu menciptakan nilai secara berkelanjutan atau tidak.

Panduan untuk pelaporan lingkungan bisnis:

- **Pasar Perusahaan:** Uraikan model bisnis untuk dapat memberikan kejelasan akan perubahan dan tren utama pada pasar tempat perusahaan beroperasi. Masukkan harga produk dan harga input, faktor pendorong permintaan dan pasokan para competitor, dan teknologi.

Lingkungan eksternal: Jabarkan faktor-faktor makroekonomi, hukum, peraturan, lingkungan, dan sosial yang dapat mempengaruhi bisnis. Identifikasi

- isu-isu lingkungan dan sosial yang spesifik terhadap industri dan konteks perusahaan (misalnya perubahan iklim, rekam jejak produk). Akui kebutuhan dan kepentingan para pemangku kepentingan yang absah dan masuk akal.

Faktor pendorong internal: Jabarkan sumber daya, struktur, dan proses-proses yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mendukung strategi. Masukkan biaya pendorong faktor internal, produktivitas, dan akses pasar. Akui efek-efek yang mungkin terjadi dari berbagai investasi dan proyek besar, termasuk pengembangan produk dan jasa baru.

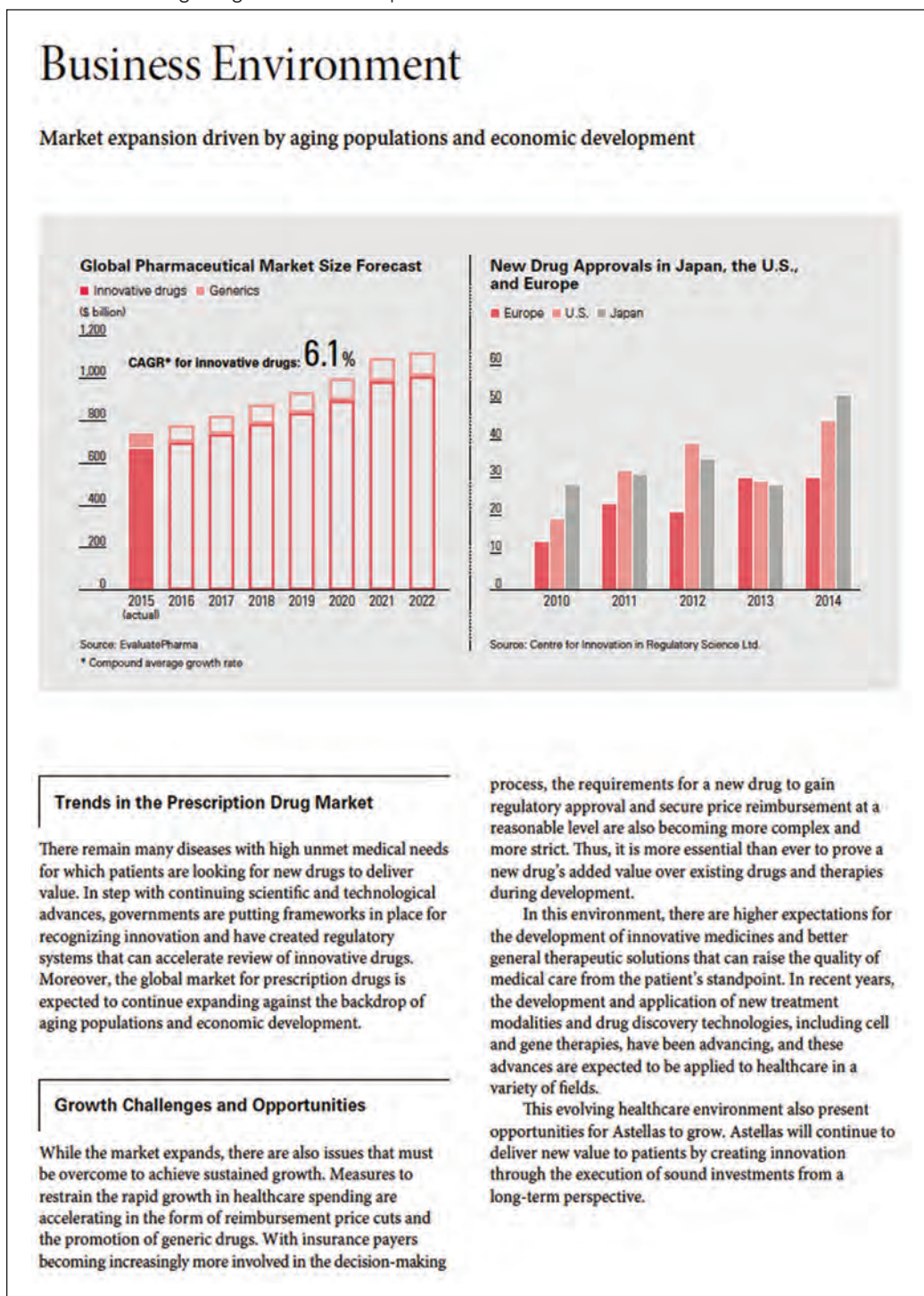
Pada Contoh 1.4, Astella Pharma Inc., sebuah perusahaan farmasi jepang, menggambarkan lingkungan eksternal dan berbagai tren utama dalam pemberian resep dan pasar obat generik. Laporan ini memberikan perkiraan pasar global untuk obat yang diresepkan dan menggambarkan faktor pendorong pertumbuhan, termasuk populasi yang menua dan pembangunan ekonomi. Laporan ini juga mengakui tantangan-tantangan industri, misalnya tekanan pemangku kepentingan untuk mempertahankan belanja layanan kesehatan dan persyaratan peraturan yang lebih ketat untuk persetujuan obat baru. Peluang dikaitkan dengan investasi jangka panjang yang kuat, obat-obatan inovatif, dan solusi terapi yang lebih baik

1.2. Tujuan-Tujuan Strategis

Laporan ini harus menguraikan tujuan-tujuan besar perusahaan, terutama dalam konteks model bisnisnya. Juga harus menguraikan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan-tujuan strategisnya dalam konteks lingkungan bisnis, kinerja, dan prospek masa depan. Termasuk rencana dan inisiatif maupun pembiayaan dan sumber daya lainnya untuk investasi spesifik.

Laporan juga harus menunjukkan bagaimana perusahaan mengintegrasikan peluang dan risiko keberlanjutan ke dalam tujuan strategisnya. Termasuk tujuan keberlanjutan yang di beberapa kasus berhubungan dengan tujuan finansial atau non-finansial.

Contoh 1.4 : Lingkungan Bisnis—Laporan Tahunan Astellas Pharma 2016



Sumber: Astellas Pharma Inc.

Masalah-masalah keberlanjutan dapat menjadi peluang yang besar. **PRAKTIK TERBAIK** menyebutkan bahwa mereka dapat menjadi aspek integral dari proses penentuan strategi perusahaan. (Untuk panduan lebih lanjut, lihat 1.4 Peluang dan Risiko Keberlanjutan.)

Contoh 1.5 memaparkan inisiatif strategis jangka menengah hingga panjang dari Santova, perusahaan logistik di Afrika Selatan, dalam konteks pembeda-pembeda utamanya.

Contoh 1.6 menguraikan arahan-arahan strategis utama untuk Nedbank South Africa, termasuk pertimbangan lingkungan dan sosial yang strategis dari perusahaan, dan mengaitkannya dengan risiko dan peluang ekonomi dan sosial pada jangka pendek dan panjang.

Contoh 1.7 memberikan tinjauan strategi satu halaman yang menautkan tujuan profitabilitas dan keberlanjutan untuk Kumba Iron Ore Limited.

Penentuan Target

Penentuan tujuan dan sasaran dianggap sebagai proksi untuk manajemen yang baik. **PRAKTIK TERBAIK** menunjukkan bahwa perusahaan akan menerjemahkan tujuan-tujuan strategi menjadi target/sasaran yang terukur dan spesifik. Salah satu pendekatannya adalah dengan menggunakan tujuan "SMART", yang dikembangkan oleh konsultan manajemen George T. Doran (Doran 1981).

- **Specific - Spesifik** : Menyasar area perbaikan spesifik
- **Measurable- Terukur**: Kuantifikasi atau setidaknya menyarankan indikator kemajuan
- **Assignable - Dapat ditugaskan** : Uraikan secara spesifik siapa yang akan melakukannya
- **Realistic - Realistis**: Nyatakan hasil apa saja yang dapat dicapai secara realistis mengingat terbatasnya sumber daya.
- **Time-related - Terbatas waktu**: Uraikan secara spesifik kapan hasil dapat dicapai.

Contoh 1.5: Inisiatif Strategis – Laporan Tahunan Terintegrasi Santova Limited 2016

KEY DIFFERENTIATORS

<p>GLOBAL</p> <p>An international infrastructure (global presence) that provides local representation in key trade centres enabling seamless trade solutions, ensuring accountability and responsiveness across trade lanes</p>	<p>SOLUTIONS</p> <p>Specialist in-house supply chain intellectual capacity that provides customers with access to world class supply chain solutions and systems.</p>	<p>SERVICES</p> <p>Providing competitive international logistics products and services as key components of the supply chain customised for unique client needs. These include securing and procurement, special projects, courier, freight and financial services.</p>	<p>TECHNOLOGY</p> <p>Virtual supply chain management, intelligent technology and management information systems offering customers competitive advantage with web-based control, visibility and accurate real time information.</p>
--	--	--	--

THE GROUP'S KEY ONGOING MEDIUM TO LONG-TERM STRATEGIC INITIATIVES ARE:

<p>GROWTH</p> <p>Balanced Growth Financial Capital Shareholders</p> <p>To achieve consistent year-on-year growth in revenue and profitability through a balanced combination of organic growth and selected strategic acquisitions.</p> <p>Globalisation Manufactured Capital Clients</p> <p>To continually grow and expand the Group's trade routes and international footprint to include offices on both ends of all major client supply routes, so as to control the entire supply chain from end to end and thereby duplicating revenues.</p>	<p>INNOVATION</p> <p>Technology Innovation Intellectual Capital Clients and IT Service Providers</p> <p>To continually invest and further develop the Group's information technology offering so as provide clients with meaningful information and data, allowing them to achieve a competitive advantage and in doing so ensuring long-term client retention.</p> <p>Supply Chain Innovation Human and Intellectual Capital Employees and Clients</p> <p>To continually invest in and grow the Group's Supply Chain Consulting resources and capabilities both locally and internationally.</p> <p>Human Talent Human Capital Employees</p> <p>To establish Santova as a leading employment brand within the logistics industry thereby attracting and retaining appropriately skilled and experienced staff.</p>	<p>EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS</p> <p>Efficiencies and Consistency Social and Relationship Capital Clients and Employees</p> <p>To leverage off industry best practice and to continually drive operating efficiencies and consistency of systems and procedures across all business units and regions.</p>
---	---	--

Sumber: Santova Limited.

Contoh 1.6: Fokus Strategis – Laporan Terintegrasi Nedbank Group 2015

MATERIAL MATTER		RISK		OPPORTUNITY	
		Short term	Medium to long term	Short term	Medium to long term
	Tough economic conditions with limited forward visibility	↑	↑	↓	→
	Banking relevance amid consumerism and increased competition	→	↑	→	→
	Increased demands on governance, regulation and risk management	↑	↑	→	→
	Growth opportunities in the rest of Africa	↑	→	↓	→
	Transformation of society within planetary boundaries	↑	↑	↑	↑
	Scarce skills	↑	↑	→	→

Risk/Opportunity has decreased
 Risk/Opportunity has stayed fairly constant
 Risk/Opportunity has increased

Sumber: Nedbank Group.

Menggunakan KPI dalam Proses Penentuan Strategi

Perusahaan dapat menggunakan KPI untuk mengukur keefektifan strategi perusahaan dan mengevaluasi kinerja. KPI dapat digunakan untuk menentukan tujuan dan target SMART sebagai bagian dari proses penentuan strategi.

Contoh 1.8 menunjukkan bagaimana KPI dapat diformulasikan sebagai target/sasaran yang berkaitan dengan komitmen sosial dan lingkungan perusahaan.

Untuk panduan lebih lanjut, lihat 1.5. **Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama**, 3.1.2. **Indikator Kinerja Utama**, dan 3.3.2. **Metrik yang Disarankan untuk Indikator Kinerja Keberlanjutan dan Pernyataan Keberlanjutan**.

1.3. Analisis dan Respon Risiko

Unsur penting dari proses penentuan strategi adalah identifikasi risiko internal dan eksternal terhadap perusahaan. Termasuk mengkaji risiko dan menentukan cara-cara menanggapinya.

Analisis dan respon risiko harus dilakukan oleh manajemen. Namun, dewan komisaris harus mengawasi sistem pengelolaan risiko dan mendapatkan laporan secara teratur akan keefektifannya. Hal ini biasanya merupakan

tanggungjawab komite audit atau komite khusus lain dengan keahlian di bidang risiko dan biasanya terdiri dari komisaris independen (untuk panduan lebih lanjut tentang tata kelola risiko, termasuk melalui pengendalian internal dan pengawasan dewan komisaris, lihat 2.3 Lingkungan Pengendalian dari Toolkit ini).

1.3.1. Analisis Risiko

Penilaian risiko melibatkan analisis kemungkinan dan besarnya risiko inheren dan residual—yang tidak dapat dihindari—sebagai dasar untuk menentukan bagaimana perusahaan seharusnya mengelola dan memitigasinya.

Faktor-Faktor Risiko

Laporan tahunan harus menguraikan faktor-faktor risiko utama yang memiliki potensi secara signifikan untuk mempengaruhi perusahaan dan operasional mereka. (Lihat Contoh 1.9). Laporan harus menguraikan hal-hal berikut:

- *Kejadian risiko*: deskripsi kejadian risiko signifikan dan bagaimana risiko itu dipicu.
- *Analisis Risiko*: kemungkinan dan besarnya dampak kejadian risiko signifikan terhadap kinerja operasional dan finansial.

Contoh 1.7: Strategi – Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore 2017



Sumber: Kumba Iron Ore Limited.

Dalam Contoh 1.10 Kumba Iron Ore Limited menggunakan peta panas untuk memaparkan faktor-faktor risikonya, menunjukkan kemungkinan dan besarnya dampak, dan mengintegrasikan risiko finansial dan keberlanjutan.

Memasukkan Risiko-Risiko Keberlanjutan




Isu-isu keberlanjutan dapat menjadi risiko besar bagi perusahaan. Karenanya, **PRAKTIK TERBAIK** menunjukkan bahwa ini harus menjadi aspek integral dari analisis, pemantauan, dan pengelolaan risiko. (Lihat 1.4 Peluang dan Risiko Keberlanjutan dari Toolkit ini.)

1.3.2. Respon dan Mitigasi Risiko

Respon risiko adalah serangkaian aksi yang perusahaan putuskan untuk lakukan ketika terjadi kejadian risiko. Harus sejalan dengan selera risiko dan tingkat toleransi perusahaan. Respon risiko termasuk menerima, menghindari, membatasi/memitigasi, dan mengalihkan. Secara spesifik, laporan harus memasukkan hal-hal berikut:

- Mitigasi risiko untuk setiap risiko signifikan
- Rencana pemulihan setelah bencana dan keberlanjutan usaha

Contoh 1.8: KPI untuk Penentuan Target – Laporan Tahunan Terintegrasi EnBW 2017

Goal	Key performance indicator	2017	Target in 2020	
Customers and society goal dimension				
Reputation	Reputation Index	52.1	55.4	In parallel with the restructuring of the business model, EnBW aims to continuously improve its reputation.
Customer proximity	EnBW/Yello Customer Satisfaction Index	143/ 161	> 136/ > 159	EnBW and Yello customers are satisfied customers with a high level of customer loyalty. EnBW and Yello are organisations strongly oriented towards customers and meet the needs and wishes of their customers through tailored solutions and products.
Supply reliability	SAIDI (electricity) in min./year	19	< 25	Maintaining supply quality for its customers is of central importance to EnBW in the further development of its grids. The high degree of supply reliability in the grid area operated by EnBW is based on comprehensive investment in grids and plants and our abundant system expertise.
 Customers and society goal dimension > page 69 ff.		Expected trends > page 89 ff.	Report on opportunities and risks > page 91 ff.	
Employees goal dimension				
Employee commitment	Employee Commitment Index (ECI) ²	60	65	The commitment of our employees to EnBW is very strong and there is faith in the future viability of the company.
Occupational safety	LTIF ²	3.0	≤ previous year	The number of accidents at work and the resulting days of absence remains stable or is falling.
 Employees goal dimension > page 72 ff.		Expected trends > page 90	Report on opportunities and risks > page 91 ff.	
Environment goal dimension				
Expand renewable energies (RE)	Installed output of RE in GW and the share of the generation capacity accounted for by RE in %	3.4/ 25.9	5.0/ > 40	The share of the generation capacity accounted for by renewable energies has doubled compared with 2012. Onshore and offshore wind power and hydropower are at the forefront of this development.
Climate protection	CO ₂ intensity in g/kWh	556	-15% to -20%	EnBW actively contributes to climate protection by successively reducing the CO ₂ intensity of its own generation of electricity (excluding nuclear power) by 15 to 20% by 2020 compared to 606 g/kWh in the reference year 2015.
 Environment goal dimension > page 77 ff.		Expected trends > page 90	Report on opportunities and risks > page 91 ff.	
1 Other/Consolidation accounts for €0.03 billion/+1% of the overall adjusted EBITDA. 2 Variations in the group of consolidated companies; see also the definition of key performance indicators on page 30.				

Sumber: EnBW.

Dalam Contoh 1.11, CLP Group, sebuah perusahaan pembangkit tenaga listrik di Hong Kong, menguraikan risiko-risiko utamanya, bagaimana risiko-risiko itu berubah pada tahun fiskal saat itu, dan upaya mitigasi risiko utama perusahaan.

1.4. Peluang dan Risiko Keberlanjutan

Isu-isu keberlanjutan dapat menjadi peluang dan risiko besar bagi perusahaan dan karenanya harus menjadi aspek integral dari proses penentuan strategi dan pengelolaan risiko. IFC Performance Standard 1 menegaskan pentingnya **Environmental and Social Management System (ESMS)**, termasuk langkah-langkah berikut:

- Kebijakan
- Identifikasi risiko dan dampak
- Program manajemen
- Kapasitas dan kompetensi organisasional

- Kesiapsiagaan dan tanggap darurat
- Pemantauan dan peninjauan
- Pelibatan pemangku kepentingan
- Mekanisme komunikasi eksternal dan penanganan aduan
- Pelaporan secara teratur pada masyarakat terdampak

Berikut adalah panduan untuk pelaporan unsur-unsur penting dalam Environmental and Social Management System dalam bagian strategi laporan tahunan, yang mencakup hal-hal berikut:

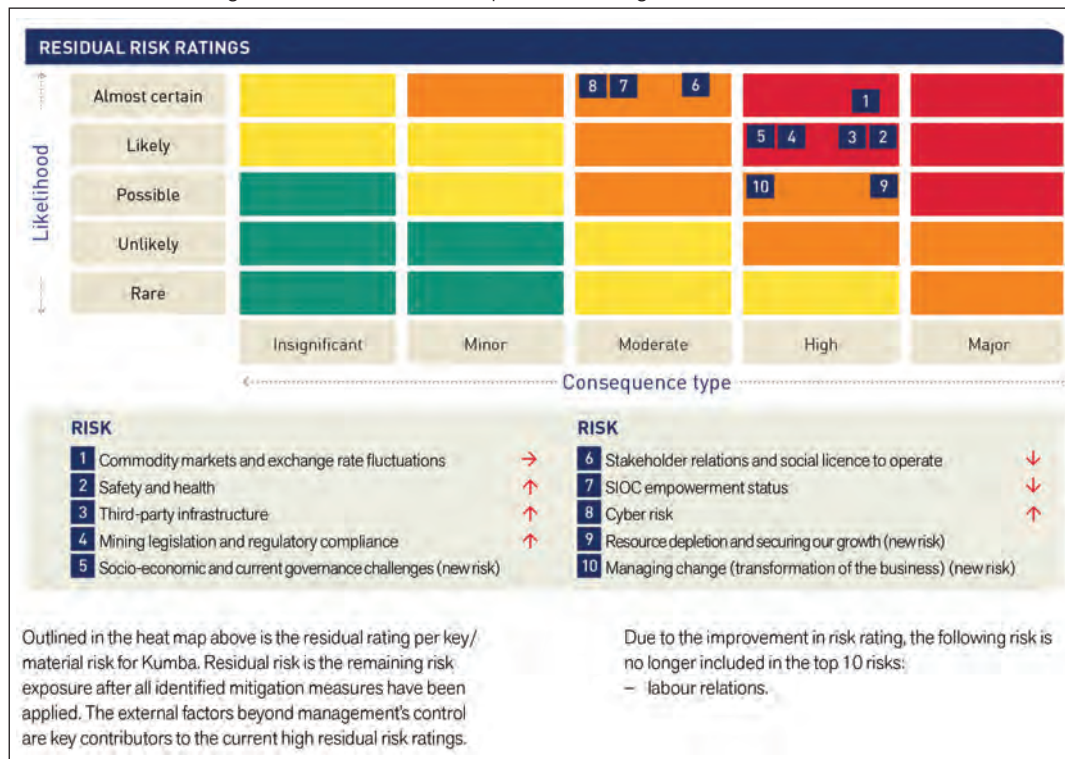
- Proses untuk mengkaji peluang dan risiko keberlanjutan utama bagi perusahaan – dan bagaimana perusahaan mempertimbangkan dinamika dan sifat isu-isu keberlanjutan yang terus berubah.

Contoh 1.9: Penilaian Risiko—Laporan Tahunan Astellas Pharma Inc. 2016

<p>Business Risks</p> <p>The main risks that could significantly impact the business results and financial position of the Astellas Group are outlined below.</p> <p>Inherent Uncertainties in Pharmaceutical R&D</p> <p>In general, the probability of discovering a promising compound through drug discovery research is not high. Further, it takes a large amount of investments and a great deal of time to successfully launch a new product after discovery of a new compound. However, it may be necessary to discontinue clinical development if the effectiveness of a drug is not proven as initially expected, or if safety issues arise. In addition, pharmaceuticals are subject to legal restrictions in each country, so that authorization from local regulatory authorities is a prerequisite for a product launch in each country. It is difficult to accurately foresee if and when approvals for new products can be obtained.</p> <p>The Astellas Group's R&D activities are subject to these inherent risks.</p> <p>Sales-Related Risk</p> <p>The pharmaceutical industry operates in a highly competitive environment characterized by rapid technological innovation. The Astellas Group faces fierce competition from drug makers and generics manufacturers based in Japan or overseas. The launch of competitive products by rivals could impact the Astellas Group's business results significantly.</p> <p>Intellectual Property (IP) Risk</p> <p>The Astellas Group's ethical pharmaceuticals business benefits from the protection of many patents. Although the Astellas Group manages IP rights properly and is vigilant against third-party violation of such rights, the adverse impact on the Astellas Group's business results of actual IP</p>	<p>violations may still be substantial. The Astellas Group's business results are also subject to the outcome of litigation undertaken by the Astellas Group to protect patents where infringement has occurred.</p> <p>While the Astellas Group strives to ensure that its actions do not infringe the IP rights of other parties, there is a risk of litigation in the event of any inadvertent violations. Such litigation could also impact the Astellas Group's business results significantly.</p> <p>Risks Relating to Product Side Effects and Safety</p> <p>Any problems arising due to serious side effects or other safety issues that are caused by the Astellas Group's products could impact the Astellas Group's business results significantly.</p> <p>Environment-Related Risks</p> <p>The Astellas Group is careful to observe laws and regulations relating to environmental or health and safety issues and has instituted internal standards that aim to exceed most statutory requirements. Despite such precautions, the costs involved in the unlikely event of a business-related incident causing a serious breach of compliance in this area could impact the Astellas Group's business results significantly.</p> <p>Foreign Exchange Rate Fluctuations</p> <p>The Astellas Group's business results and financial position are subject to the impact of exchange rate fluctuations due to the Astellas Group's extensive international operations.</p> <p>In addition to the risks outlined above, the Astellas Group is exposed to a wide range of business-related risks, including but not limited to (1) general commercial litigation, (2) delays or suspension of manufacturing activities due to natural disasters or other factors, and (3) partial dependence on licensing or sales agreements relating to pharmaceuticals developed by other companies.</p>
--	---



Sumber : Astellas Pharma Inc.

Contoh 1.10: Peringkat Risiko Residual—Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore Limited 2017



Sumber: Kumba Iron Ore Limited.

Example 1.11: Risk Mitigation—CLP Group 2015 Annual Report

Risk Description	Changes in 2015	Key Risk Mitigations
<p>Regulatory Risk remains the key challenge of most business units. Notably in Hong Kong, some calls to lower the level of rate of return, an increased focus on renewable energy and energy efficiency on the next SoC Agreement, for which discussions have already started between the Government and CLP Power Hong Kong. The Australian energy market continues to face regulatory uncertainty on numerous fronts from carbon, renewable energy targets, liabilities of mine rehabilitation to retail pricing re-regulation. The Chinese Government has issued power market reforms, the practical implementation of which is still very difficult to assess.</p>		
<p>Regulatory & political risk of Hong Kong business</p> <p>Medium-term risk of adverse changes to the post-2018 regulatory structure exists. The results of Hong Kong Government's public consultation on future development of the electricity market recognised the value of SoC and supported a continuation of the established regulatory framework, although there was a range of views expressed on the level of the rate of return as well as greater expectations for more renewable energy, energy efficiency and conservation and further improvements to the penalty / incentive scheme under the new regulatory regime.</p>	 <i>Consultation on electricity market development ended with results announced</i>	<ul style="list-style-type: none"> Implement comprehensive stakeholder engagement plan to facilitate sensible and informed discussion on the post-2018 regulatory regime. Focus on operating performance, customer service and brand building to reinforce CLP's demonstrated performance and commitment to our customers and the wider community.
<p>Uncertain regulatory outcomes impacting EnergyAustralia's performance</p> <p>EnergyAustralia's performance remains under the influences of regulatory uncertainty, such as carbon mitigation, renewable energy targets, spot market rule changes, technical & regulatory obligations of assets, potential changes in regulations about mine remediation, Greenhouse Gas Emissions Reduction scheme, retail pricing re-regulation etc.</p>	 <i>Renewable Energy Target (RET) revised down to 33TWh by 2020 (down from 41TWh previously)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Centralised regulation and compliance team to manage EnergyAustralia's position on proposed regulatory changes. Stakeholder and government engagement to advocate our position on regulatory changes.

Sumber: CLP Group.

- Sistem manajemen yang ada untuk mengatasi risiko dan peluang keberlanjutan utama.
- Peluang dan risiko keberlanjutan utama yang harus dipantau dan dikelola perusahaan—dalam konteks model bisnis, industry, dan lokasi operasional dan pasar.

1.4.1. Penilaian Peluang dan Risiko Keberlanjutan Utama

Peluang dan risiko keberlanjutan ditentukan oleh model bisnis perusahaan, industri, dan lokasi tempat perusahaan beroperasi serta pasarnya. Hal-hal yang material dapat berbeda secara signifikan dari satu perusahaan ke

perusahaan lain. Pada bagian strategi, laporan tahunan harus menguraikan metode perusahaan dalam menilai peluang dan risiko keberlanjutan material. Laporan juga harus menyatakan seberapa sering penilaian ini dilakukan dan peran manajemen serta dewan komisaris dalam mengawasi penilaian.

Materialitas Isu-Isu Keberlanjutan

Materialitas pertama kali didefinisikan sebagai batas untuk pengungkapan informasi keuangan, namun konsep ini telah berubah untuk menampilkan informasi non-finansial—misalnya informasi lingkungan dan sosial—yang dapat berguna untuk memahami prospek masa depan perusahaan. (Lihat Kotak 1.2 untuk definisi materialitas.)

SUMBER INFORMASI TOOLKIT: Panduan pelaporan lebih lanjut mengenai Tata Kelola dan Kinerja Isu-isu Keberlanjutan

Melaporkan Tata Kelola Keberlanjutan: Bagian Tata Kelola dari Toolkit ini memberikan panduan lebih lanjut untuk pelaporan tata kelola risiko dan dampak keberlanjutan. (Lihat 2.1. **Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG**; 2.2. **Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris**; dan 2.5. **Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan**.)

Pelaporan mengenai Kinerja untuk Memitigasi Risiko dan Dampak: Bagian Laporan Kinerja dan Pernyataan Keberlanjutan dari Toolkit ini memberikan panduan untuk pelaporan mengenai pengelolaan isu-isu lingkungan dan sosial yang material, termasuk upaya-upaya mitigasi dan hasil dari upaya tersebut. (Untuk informasi lebih lanjut, Lihat 3.1 **Laporan Kinerja**; dan 3.3. **Pernyataan Keberlanjutan** dari Toolkit ini).

Definisi Keberlanjutan Korporasi

"Pembangunan berkelanjutan merupakan pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa perlu mengorbankan kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka."

Komisi Brundtland

Ketika diterapkan pada perusahaan, keberlanjutan (atau keberlanjutan korporasi) merujuk pada penciptaan nilai ekonomi, dengan mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan perusahaan, termasuk pekerja, pelanggan, masyarakat terdampak setempat, dan lingkungan. Biasanya termasuk dampak sosial dan lingkungan yang mungkin ditimbulkan perusahaan, dan yang dapat memengaruhi kinerja jangka panjang perusahaan:

- *Faktor-faktor sosial* termasuk pertimbangan-pertimbangan yang memengaruhi kesejahteraan para pegawai, pelanggan, dan masyarakat setempat yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh perusahaan. Termasuk perlakuan yang adil terhadap para pekerja, kesehatan dan keselamatan pekerja dan pelanggan, akses dan keterjangkauan layanan dasar, dampak ekonomi terhadap masyarakat lokal, dan kondisi-kondisi relokasi dan pemulihan pendapatan komunitas yang ditransmigrasikan.
- *Faktor-faktor lingkungan* termasuk dampak kegiatan-kegiatan fisik perusahaan terhadap lingkungan atau modal alami yang digunakan perusahaan untuk menjalankan operasionalnya. Dampak-dampak terhadap lingkungan termasuk pelepasan gas-gas berbahaya, misalnya emisi gas rumah kaca (GRK), polusi udara dan limbah serta penggunaan sumber daya alam dalam produksi (misalnya air, energi, mineral) yang secara buruk berdampak pada pengguna sumber daya ini.

Isu-isu keberlanjutan merupakan hal yang material bila terdiri dari tren, peluang, atau risiko yang dapat secara bermakna memengaruhi hasil operasional dan finansial perusahaan.

Dampak material juga dapat muncul dari isu-isu yang memiliki dampak finansial yang tidak terlalu langsung terlihat (misalnya rusaknya reputasi atau lisensi untuk menjalankan operasi, dampak terhadap modal non-finansial) namun penting bagi perusahaan dalam menciptakan nilai jangka panjang dan bagi investor untuk memahami prospek masa depan perusahaan.

Kerangka global untuk akuntansi dan pelaporan finansial dan keberlanjutan (IFRS, GRI, SASB, IIRC) mengusulkan definisi materialitas yang berbeda namun terkait dengan keberlanjutan, berfokus pada dampak keluar dan ke dalam perusahaan, dan penciptaan nilai jangka panjang.

Fokus keluar. GRI fokus pada dampak keluar perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat dan mendefinisikan material semua hal yang menghasilkan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial yang signifikan dari sebuah organisasi atau secara substansial mempengaruhi penilaian dan keputusan para pemangku kepentingan.

Fokus ke dalam. IFRS dan SASB fokus ke dalam pada dampak yang ditimbulkan oleh faktor sosial dan lingkungan terhadap kinerja perusahaan, dan dianggap sebagai hal material informasi yang akan dianggap penting oleh investor dalam membuat keputusan investasi atau pengambilan suara, berdasarkan probabilitas dan besarnya dampak hal tersebut terhadap kondisi operasional dan keuangan sebuah organisasi.

Pada satu titik tertentu, dampak ke dalam dan keluar ini berkaitan, karena dampak keluar terhadap pemangku kepentingan atau lingkungan dapat memberikan dampak ke dalam terhadap kinerja perusahaan melalui reputasi, regulasi, lisensi untuk menjalankan operasi, dan ketersediaan, keterjangkauan, dan kualitas modal.

Fokus pada penciptaan nilai jangka panjang. Dibangun dari gagasan interaksi dua arah antara perusahaan dan lingkungan dan masyarakat sekitar, IIRC mengusulkan pendekatan terintegrasi berdasarkan penciptaan nilai jangka panjang. Didefinisikan sebagai hal material "hal-hal yang secara substansial mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai jangka pendek, menengah, dan panjang", dimana penciptaan nilai ditentukan dengan mempertimbangkan tidak hanya modal finansial namun juga modal manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, serta alam. (IIRC 2013).

Contoh 1.12 dan 1.13 menunjukkan proses yang digunakan oleh dua perusahaan Afrika Selatan—Absa Group (dahulu Barclays Africa) dan Sasol—dalam mengidentifikasi isu material. Pada setiap contoh, perusahaan mendefinisikan isu material sebagai hal-hal yang dapat secara substansial mempengaruhi kemampuannya untuk menciptakan nilai jangka pendek, menengah, dan panjang, menurut definisi IIRC.

Untuk panduan mengenai penggunaan konsep materialitas pada laporan tahunan, lihat **Materialitas** pada **Bagian II: Panduan Pelaporan** dari Toolkit ini.

Kotak 1.2: Definisi Materialitas

Materialitas Menurut Kerangka Utama Akuntansi dan Pelaporan

IFRS: "Informasi dianggap material bila dengan menghilangkannya atau salah menyatakannya akan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil oleh pengguna atas dasar informasi keuangan mengenai entitas pelapor. Dengan kata lain, materialitas merupakan aspek relevansi khusus entitas berdasarkan pada sifat atau besarnya, atau keduanya, terhadap hal-hal yang berhubungan dengan informasi tersebut dalam konteks laporan keuangan individual entitas" (IFRS Conceptual Framework).^a

IIRC: "Laporan terintegrasi harus mengungkapkan informasi mengenai hal-hal yang secara substantif mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai pada jangka pendek, menengah, dan panjang."

SASB (merujuk pada Mahkamah Agung AS): Informasi dianggap material bila ada "kemungkinan besar pengungkapan fakta yang diabaikan akan dipandang oleh investor sebagai hal yang secara signifikan merubah 'total' informasi yang tersedia" (U.S. Supreme Court, TSC Industries, Inc., versus Northway, Inc, 426 U.S. 438, 449, 1976). Materialitas ditentukan dengan pengimbangan probabilitas suatu kejadian dengan besarnya potensi dampak kejadian tersebut mengingat totalitas aktivitas perusahaan secara menyeluruh (Basic Inc. versus Levinson, 4585 U.S. 224, 1998).

GRI: "Laporan harus mencakup aspek-aspek yang: merefleksikan dampak signifikan sebuah organisasi terhadap perekonomian, lingkungan, atau sosial, atau secara substansial mempengaruhi penilaian dan keputusan para pemangku kepentingan."

^a. Pada bulan September 2017, International Accounting Standards Board (IASB) mengajukan komentar publik yang mengusulkan amandemen terhadap definisi "material" IFRS sebagai berikut: "Informasi bersifat material jika penghilangannya atau kesalahan penyajian dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat pengguna laporan keuangan berdasarkan informasi keuangan entitas pelapor. Materialitas bergantung pada sifat atau besaran informasi, atau keduanya."

Contoh 1.12: Penentuan Materialitas – Laporan Terintegrasi Absa Group (dahulu Barclays Africa) 2017

Materiality

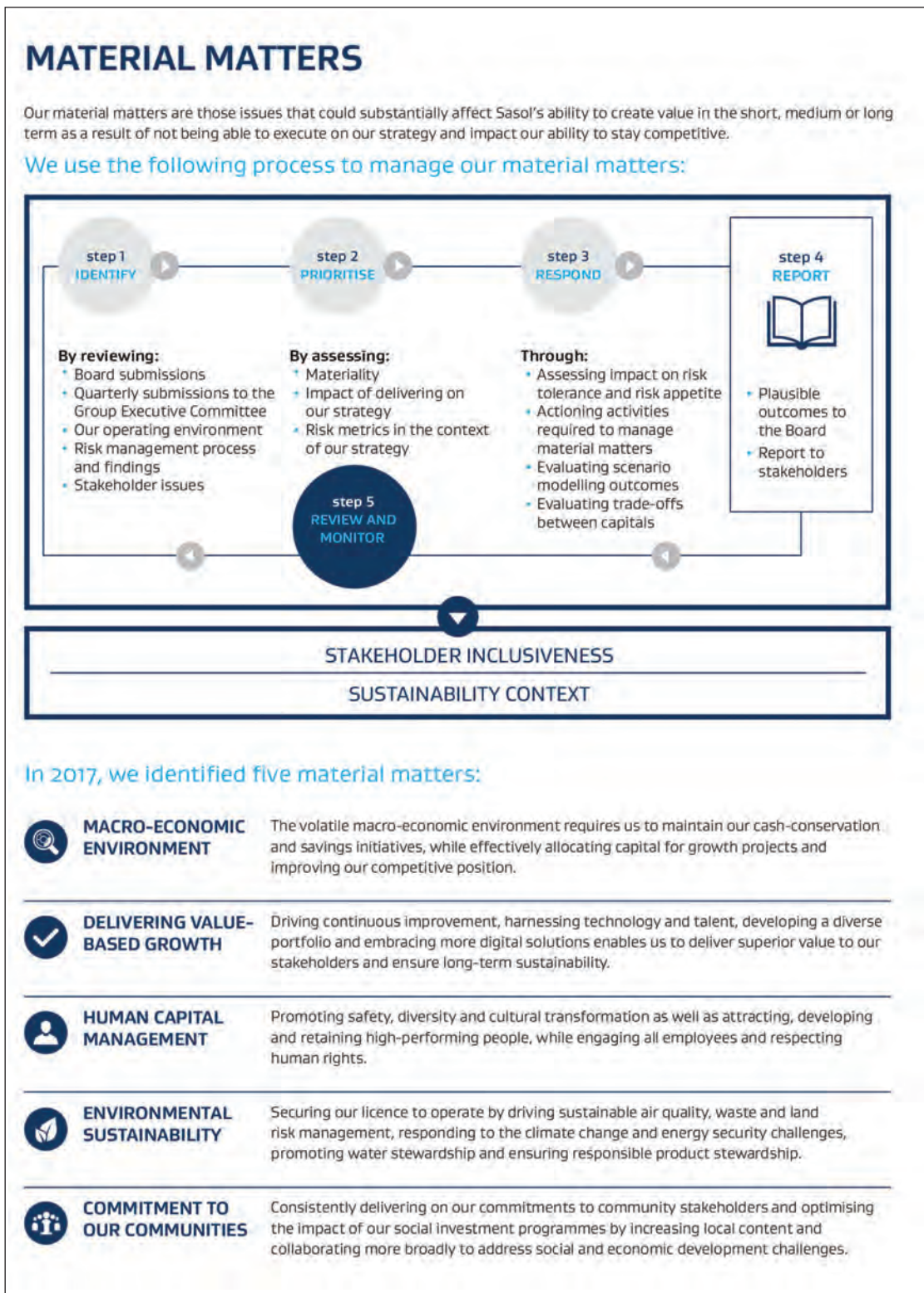
We include information in the integrated report based on the principle of materiality. Material matters are those which have influenced, or could influence, our ability to create value over the short, medium and long term as we pursue our ambition to have a positive impact on society and deliver shareholder value.

Our ability to create value is impacted by a multitude of factors ranging from the operating environment and our responses to the risks and opportunities [1] to our business model and our chosen strategy [2]. Through this report we provide the context for what we have deemed our material matters and how we are managing and governing our responses. Our Balanced Scorecard provides a suitable framework for reporting back on our performance and is presented along with our risk, governance and remuneration structures which support value creation. Our material matters have remained fundamentally the same as in 2016 with the Separation being a material matter extending across all elements of our Balanced Scorecard.

Company	Customer & Client	Colleague	Citizenship	Conduct
Sustainably growing revenue and delivering appropriate shareholder returns while managing the risks arising from the operating environment as well as the Separation.	Understanding customers' and clients' needs while ensuring trust and safety and providing relevant customer and client value propositions through a balanced distribution model that is engineered for the future.	Maintaining a diverse workforce of capable, committed and motivated employees with distributed leadership who are focused on, and empowered to, deliver on our strategic ambition.	Having a positive impact on society by investing in education small and medium business development and financial inclusion, while responsibly managing our environmental impact.	Driving ethical behaviour and delivering appropriate products and services compliant with the regulatory requirements and our social licence to operate.

Sumber: Absa Group (dahulu Barclays Africa).

Contoh 1.13: Penentuan Materialitas—Laporan Tahunan Terintegrasi Sasol 2017



Sumber: Sasol.

Pertimbangan-Pertimbangan dalam Menilai Peluang dan Risiko Keberlanjutan

Proses mengidentifikasi peluang dan risiko keberlanjutan material harus mempertimbangkan hal-hal berikut.

Berbasis pemangku kepentingan. Identifikasi risiko-risiko lingkungan dan sosial utama harus berdasarkan pada pelibatan pemangku kepentingan utama perusahaan, karena kepentingan mereka sebagai pegawai, pelanggan, dan masyarakat sekitar akan sangat mungkin menjadi risiko material.

Spesifik konteks. Risiko keberlanjutan utama harus spesifik pada konteks operasional perusahaan, termasuk industrinya, penggunaan modal (manusia, alam, keuangan, dan manufaktur), serta negara tempat beroperasi.

Peluang dan risiko. Isu-isu keberlanjutan dapat menjadi risiko dan peluang, tergantung pada bagaimana mereka dikelola. Misalnya, manajemen emisi udara dan limbah yang buruk dapat menimbulkan permasalahan hukum dan kekhawatiran/perlawanan para pemangku kepentingan, sebaliknya, manajemen yang proaktif dapat mendorong pendapatan dan reputasi.

Dampak positif dan negatif. Dampak keberlanjutan perusahaan dapat berupa dampak positif dan negatif. Misalnya perusahaan makanan dapat membantu mengentaskan kelaparan tapi juga pada saat yang bersamaan menimbulkan masalah kesehatan.

Dampak operasional versus produk dan layanan. Isu-isu keberlanjutan dapat berkaitan dengan operasional perusahaan (misalnya perlakuan pegawai, limbah yang dihasilkan) maupun produk dan jasanya (misalnya keselamatan berkendara dan konsumsi bahan bakar).

Dampak "dari" perusahaan dan dampak "terhadap" perusahaan. Beberapa isu keberlanjutan berkaitan dengan dampak perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat sekitarnya, dan upaya mereka untuk memitigasi dampak-dampak tersebut (misalnya, emisi GRK atau pemindahan masyarakat asli). Yang lain berkaitan dengan dampak yang diberikan lingkungan dan masyarakat terhadap perusahaan. Misalnya, perubahan iklim akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara menguntungkan atau memberikan produk dan jasa yang bisa diandalkan. Hubungan komunitas dapat memengaruhi lisensi sosial perusahaan untuk beroperasi. (Hal ini berkaitan dengan konsep dampak ke dalam dibandingkan dengan dampak keluar.)

Dua aspek ini seringkali saling terkait. Menurut IIRC, efek pemangku kepentingan eksternal memberi "tekanan kepada organisasi melalui reputasi organisasional yang semakin meningkat atau menurun (misalnya tumpahan minyak di laut) atau ketersediaan, keterjangkauan, dan kualitas modal yang diandalkan organisasi (misalnya ketersediaan air bersih)" (IIRC dan AICPA 2013.)

Besar dan kemungkinannya. Untuk hal-hal yang menimbulkan risiko, ketidakpastian, atau prospek masa depan, besarnya dampak dan kemungkinan kejadiannya harus dipertimbangkan. Seperti yang tercatat dalam Kotak 1.2, "materialitas ditentukan dengan pertimbangan probabilitas suatu kejadian dengan besarnya potensi dampak kejadian tersebut

mengingat totalitas aktivitas perusahaan secara menyeluruh" (Basic Inc. versus Levinson, 485 U.S. 224, 1988.)

Isu-isu yang memiliki kemungkinan lebih besar untuk terjadi atau menimbulkan dampak yang signifikan baik bagi entitas pelapor atau pemangku kepentingannya harus dianggap lebih penting. (Lihat Gambar 1.1.)

Proses Identifikasi Peluang dan Risiko

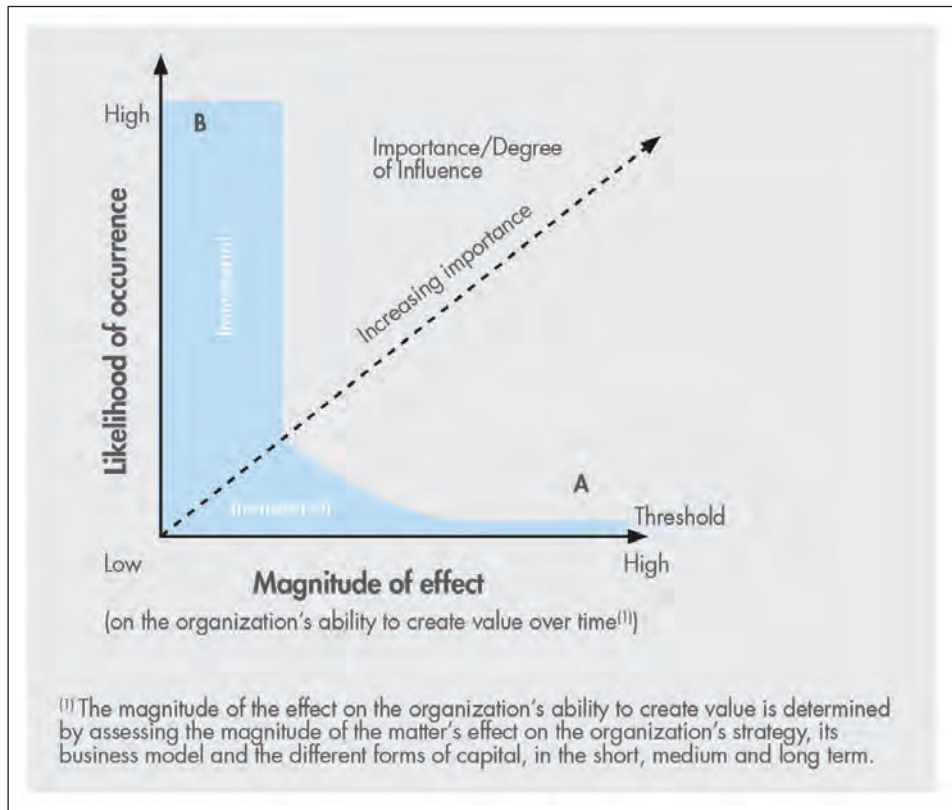
Ada banyak metode untuk memprioritaskan isu-isu yang relevan dalam menentukan informasi keberlanjutan mana yang material.

Penilaian risiko dan peluang. Satu metode yang umum digunakan untuk menilai peluang dan risiko keberlanjutan utama adalah dengan mengintegrasikannya dengan proses penilaian risiko dan peluang perusahaan yang sedang berjalan. Menurut IIRC, "Agar efektif, proses penentuan materialitas harus terintegrasi dengan proses manajemen organisasi termasuk pelibatan secara teratur para penyedia modal finansial dan lainnya untuk memastikan laporan tersebut memenuhi tujuan utamanya." (IIRC 2013). Ini untuk memastikan bahwa hal-hal yang dianggap material benar-benar ditangani dalam pengembangan strategis, mitigasi risiko dan proses manajemen, dan struktur tata kelola yang relevan.

Environmental and Social Management System (Sistem Manajemen Lingkungan dan Sosial). ESMS dapat menjadi sumber informasi penting dalam mengidentifikasi isu-isu keberlanjutan utama perusahaan. IFC Performance Standard 1 memberikan landasan untuk ESMS yang dinamis dan didorong oleh manajemen, yang termasuk identifikasi menyeluruh dan penilaian risiko dan dampak lingkungan dan sosial. (Untuk informasi lebih lanjut mengenai ESMS, lihat 1.4.2. **Manajemen Peluang dan Risiko Keberlanjutan** dari Toolkit ini).

Matriks Materialitas. Metode lain yang umum digunakan untuk memprioritaskan isu-isu material adalah dengan membuat matriks materialitas yang memberikan peringkat tingkat kepentingan isu-isu keberlanjutan perusahaan berdasarkan persepsi para pemangku kepentingannya. Contoh 1.14 – 1.17 menunjukkan matriks materialitas bagi perusahaan manufaktur mobil, layanan keuangan, makanan dan minuman, dan industry transformasi sumber daya. Isu-isu E&S yang umum ditemukan di ketiga matriks, namun isu yang paling penting sangat berbeda di kalangan perusahaan dan industri, dari keamanan produk dan efisiensi bahan bakar untuk Tata Motor, hingga kepuasan pelanggan dan keamanan informasi untuk Deutsche Bank, nutrisi dan penatalayanan air untuk Nestle, dan kesehatan dan keselamatan untuk CEMEX.

Gambar 1.1: Materialitas: Menilai Probabilitas dan Besarnya Kejadian



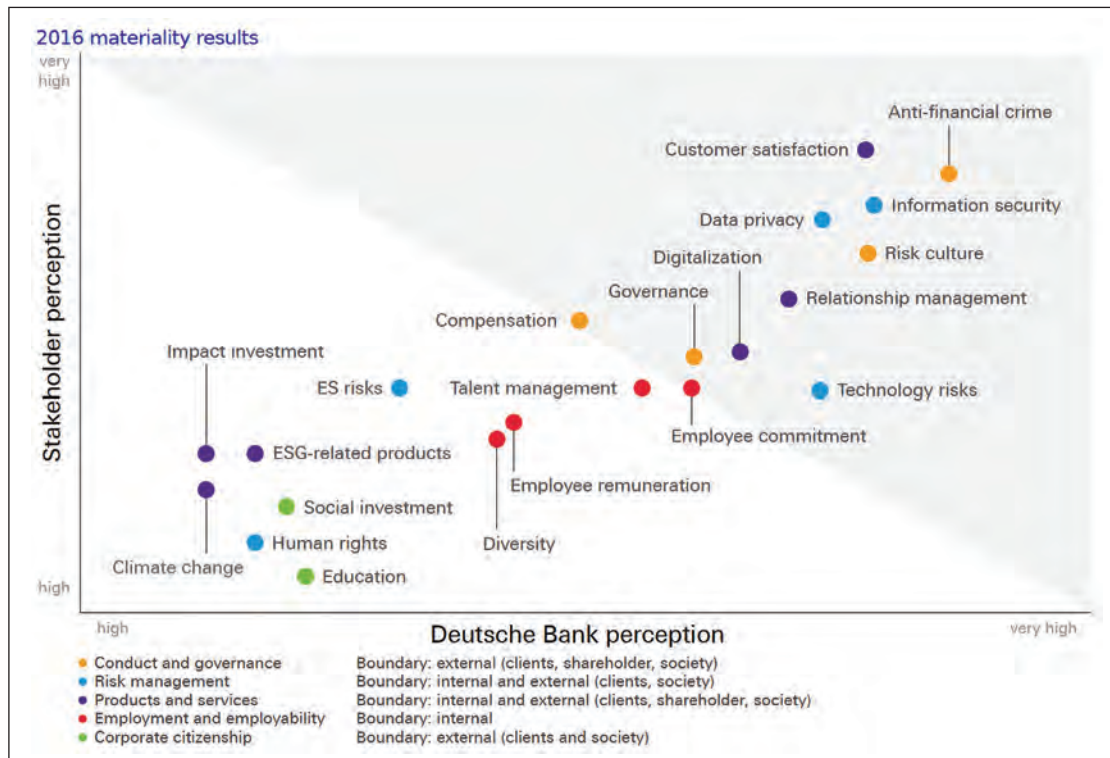
Sumber: IIRC.

Contoh 1.14: Matriks Materialitas—Laporan Keberlanjutan Tata Motors 2015 -2016



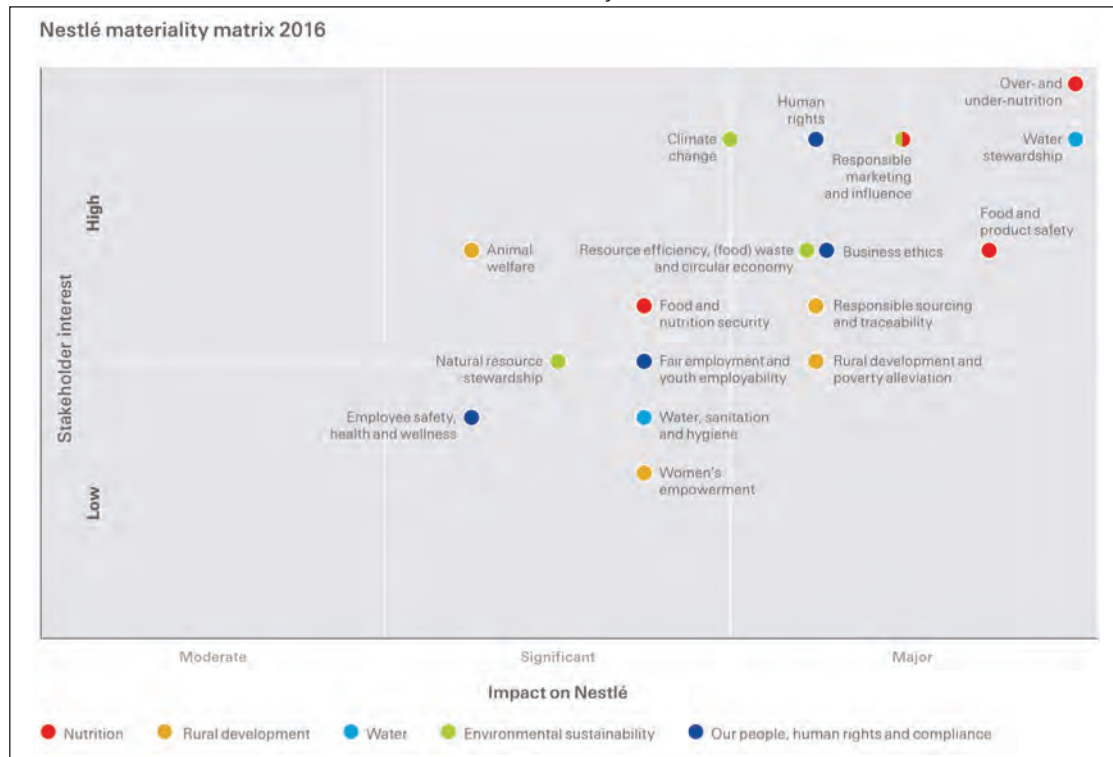
Sumber: Tata Motors.

Contoh 1.15: Matriks Materialitas—Laporan Tanggung Jawab Korporasi Deutsche Bank 2016



Sumber: Deutsche Bank.

Contoh 1.16: Matriks Materialitas—Nestlé di Masyarakat 2016



Sumber: Nestlé.

Contoh 1.17: Matriks Materialitas—Laporan Terintegrasi CEMEX 2017



Sumber: CEMEX.

1.4.2. Pengelolaan Peluang dan Risiko Keberlanjutan

Laporan harus menguraikan bagaimana perusahaan mengintegrasikan peluang dan risiko keberlanjutan sebagai bagian dari tujuan strategisnya, manajemen harian, dan manajemen risiko. Ini sangat konsisten dengan IFC Performance Standard 1. ESMS perusahaan juga harus konsisten dengan standar-standar internasional, dan sistem khusus yang diterapkan oleh perusahaan harus disebutkan dan dilaporkan (misalnya, ISO 14000).

Perusahaan harus melaporkan strategi dan sistem manajemen yang mereka miliki untuk mengelola dan memantau isu-isu lingkungan dan sosial utama. IFC Performance Standard 1 secara khusus menuliskan bahwa perusahaan harus mengadopsi hirarki mitigasi untuk mengantisipasi dan menghindari—atau bila tidak dapat dihindari, mengurangi—dampak dan, ketika masih ada dampak residual, memberikan

penggantian atau mengimbangi risiko dan dampak bagi pekerja, masyarakat terdampak, dan lingkungan.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: FC ESMS Implementation Handbook

ESMS Implementation Handbook memberikan instruksi langkah-demi-langkah untuk mengembangkan dan melaksanakan sistem pengelolaan sejalan dengan IFC Performance Standard 1, dalam menangani risiko dan dampak terkait lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, tenaga kerja, dan masyarakat sekitar yang biasanya dihadapi perusahaan.

Contoh 1.18 memberikan uraian rinci bagaimana Kumba Iron Ore Limited, perusahaan pertambangan Afrika Selatan, menangani isu-isu material dan perubahan dalam prakiraan dari tahun ke tahun.

1.4.3. Key Sustainability Issues to Manage and Monitor

Laporan harus menguraikan semua peluang dan risiko keberlanjutan utama yang dihadapi oleh perusahaan dan menjabarkan bagaimana semua itu mempengaruhi model bisnis perusahaan, strategi, dan profil risikonya.

Beberapa yang biasanya dimasukkan adalah isu-isu keberlanjutan utama yang berlaku untuk semua atau sebagian besar industri (misalnya mitigasi perubahan iklim atau kondisi kerja dan tenaga kerja) serta isu-isu yang spesifik untuk industri atau konteks operasional perusahaan (misalnya dampak terhadap habitat yang penting atau tanah dan sumber daya alam masyarakat adat). Bila relevan, laporan juga harus mengangkat kontribusi perusahaan terhadap pembangunan ekonomi dan sosial.

Isu-Isu Lingkungan dan Sosial Utama

Isu-isu utama telah dicakup dalam IFC Performance Standards dan kerangka keberlanjutan yang diterima secara umum. (Lihat **Lampiran E: Kerangka Utama Manajemen dan Pengungkapan Keberlanjutan.**)

IFC Performance Standard 1 menguraikan secara spesifik bahwa proses untuk mengidentifikasi risiko dan dampak harus mempertimbangkan “semua dampak dan risiko lingkungan dan sosial terkait... termasuk isu-isu yang diidentifikasi dalam Performance Standards 2 hingga 8, dan pihak yang mungkin akan terpengaruhi oleh risiko dan dampak dari isu-isu tersebut.”

Standar ini merekomendasikan agar proses itu juga mempertimbangkan “emisi gas rumah kaca, risiko relevan yang berkaitan dengan perubahan iklim dan peluang adaptasi, dan dampak lintas batas yang potensial, misalnya polusi udara, atau penggunaan atau polusi jalur air internasional.”

Tabel 1.2 memberikan ringkasan mengenai isu-isu lingkungan dan sosial utama yang dicakup dalam IFC Performance Standards.

Contoh 1.18: Pengelolaan Isu-Isu Keberlanjutan Material—Laporan Terintegrasi Kumba Iron Ore Limited 2017

5. SOCIO-ECONOMIC AND GOVERNANCE CHALLENGES			NEW RISK
ROOT CAUSE	IMPACT ON VALUE	MITIGATING ACTIONS	OUTLOOK
<p>Low levels of economic growth in South Africa exacerbate the current challenges of inequality and unemployment that are prevalent in communities where Kumba operates.</p> <p>Governance and political challenges could impact on our key stakeholders on whom we depend.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Increased reliance and growing expectations on mining companies by government and communities. Community activism and slow levels of local service delivery may cause disruptions at operations. Increased cost of living on our host communities and cost of doing business. Negative impact on investor confidence in South Africa and higher cost of doing business. 	<ul style="list-style-type: none"> Develop a shared vision and shared value journey with communities, youth, municipality, provincial government, NGOs, religious organisations, peer mining companies and local business. Localised preferential procurement targets have been set. Implementation of municipal capacity building initiatives. 	<p>The external socio-economic environment remains complex and challenging, with a continuing strong need to foster inclusive economic growth and good governance practices across the public and private sector.</p> <p>STRATEGIC FOCUS AREAS</p> <p>Key enablers</p> <ul style="list-style-type: none"> Provide leadership through responsible citizenship Proactively engage with key stakeholders

Sumber : Kumba Iron Ore Limited.

Tabel 1.2: Isu-Isu Lingkungan dan Sosial Utama

KATEGORI	ISU
Sistem Manajemen Sosial dan Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan lingkungan dan sosial • Rencana tanggap darurat • Komunikasi eksternal • Mekanisme penanganan aduan • Manajemen lingkungan dan sosial rantai pasoka^a
Isu-Isu Lingkungan	<p>Efisiensi Sumber Daya dan Pencegahan Polusi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisi GRK • Penggunaan air • Efisiensi sumber daya • Pencegahan polusi <p>Konservasi Keanekaragaman Hayati dan Manajemen Kelestarian Sumber Daya Alam Hidup</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasa ekosistem • Area yang terlindungi • Spesies langka • Habitat dan keanekaragaman hayati • Sumber daya air
Isu-Isu sosial	<p>Kondisi Kerja dan Tenaga Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlindungan pekerja • Peluang dan keadilan • Kesehatan dan keselamatan • Pekerja paksa dan pekerja anakaa
	<p>Masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan, keselamatan, dan keamanan masyarakat • Akuisisi dan pemindahan lahan • Infrastruktur dan keselamatan publik^a • Masyarakat adat • Warisan budaya

a. Spesifik industry. Untuk informasi lebih lanjut, lihat **1.5. Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama** dari Toolkit.

Sumber: IFC.

Isu-isu lingkungan dan sosial utama ini—terkadang juga disebut sebagai isu lintas sektor, sistemik, atau semesta—berlaku untuk semua perusahaan dan industri. Namun diterapkan secara berbeda tergantung pada industri dan konteks. Beberapa isu utama (manajemen lingkungan dan sosial pada rantai pasok, pekerja paksa dan anak, dan infrastruktur) lebih mungkin diterapkan pada industri-industri tertentu.

Misalnya, sebagian besar perusahaan memiliki pegawai atau kontraktor, sehingga pengelolaan isu ketenagakerjaan dan SDM sangat relevan. Namun bergantung pada sifat dari industri, isu-isu ini bisa berupa permasalahan kondisi kerja dan keselamatan pada manufaktur garmen hingga masalah pekerja anak pada industri agribisnis dan diskriminasi di industri jasa.

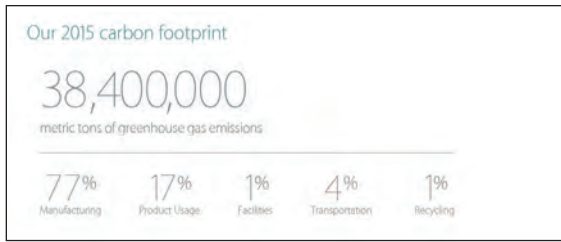
Demikian pula, dampak lingkungan pada umumnya terjadi pada sebagian besar industri,

tetapi terjadi di titik-titik rantai nilai tertentu dan dengan intensitas yang berbeda. Misalnya, perusahaan berbasis manufaktur mempengaruhi lingkungan melalui manufaktur dan distribusi, sedangkan bisnis berbasis pengetahuan dapat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap lingkungan melalui perjalanan bisnis dan pusat data.

Laporan ini harus mengangkat bagaimana isu-isu lingkungan dan sosial ini berlaku secara khusus untuk perusahaan—dan uraikan bagaimana perusahaan mengelola berbagai risiko dan peluang terkait, termasuk memitigasi dampaknya. Contoh 1.19 dan 1.20 datang dari dua industri yang berbeda.

Untuk daftar ukuran E&S yang paling umum dilaporkan, lihat **Tabel 3.3**.

Contoh 1.19: Emisi GRK—Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016



Sumber: Apple.

Isu-Isu Keberlanjutan yang Spesifik Industri dan Spesifik Konteks

Selain dari isu-isu lingkungan dan sosial utama yang dicakup dalam IFC Performance Standards dan kerangka keberlanjutan yang diterima secara umum, **PRAKTIK TERBAIK** menunjukkan bahwa isu-isu keberlanjutan lain dapat saja bersifat material untuk perusahaan, berdasarkan industri dan konteks operasional. Termasuk strategi perubahan iklim, dampak produk dan jasa, serta kontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial. (Untuk metrik yang disarankan untuk KPI keberlanjutan dan pernyataan keberlanjutan berdasarkan metrik ESG yang paling sering dilaporkan lihat Tabel 3.3.)

Contoh 1.20: Keberagaman – Laporan Tahunan Takeda 2016

Diverse perspectives lead to insightful solutions


Our global diversity & inclusion statement (D&I): Takeda strives to have a workforce as diverse as the patients we serve. We are committed to embracing differences, exploring possibilities and developing our employees. Our success depends on fostering an inclusive environment where all employees are welcomed, empowered and inspired to use their unique voices and talents. This is how we will find innovative approaches to serve our patients, customers and communities. This is how we will reach our highest potential together.

Diversity has been proven to lead to more creativity and innovation. Companies with diverse leadership teams have been shown to respond more efficiently to a wide range of global challenges. For a research- and innovation-driven global company like Takeda, diversity is critical to our long-term success in delivering better health and a brighter future.

Our ultimate goal is to offer every employee at Takeda the opportunity to thrive, develop and grow based on merit, potential and ambition regardless of gender, age, nationality, race or sexual orientation. We are committed to leveraging the unique and diverse backgrounds, experiences and insights of all our employees to better serve patients worldwide with integrity, honesty, fairness and perseverance.



We are accelerating D&I activities in Japan and many other parts of the world, and have introduced several initiatives to enhance **gender, work-style, age and career diversity**. These include:

- Launching *Hanamizuki*, a network where women can learn from each other, share knowledge and information, and help each other develop professionally (Japan).
- Introducing a flexible work-style program that gives employees the choice to select the work times and places that enable them to perform at their best (Japan).
- Enhancing career diversity by encouraging faster promotion of employees who are demonstrating high performance early in their career (Japan).
- Hosting the first Takeda U.S. Diversity & Leadership Symposium week in Deerfield, IL. This symposium included employee events, workshops and keynote speakers, and featured D&I leaders within Takeda (United States).



FY2016 Targets for Japan

- 30%** of new manager appointments will be filled by women
- 10%** of newly appointed managers will be less than 8 years into their careers

Sumber: Takeda.

Strategi Perubahan Iklim. Perubahan iklim mempengaruhi perusahaan di semua industri dan lokasi, namun dampaknya sangat berbeda dan beraneka segi dan dapat menjadi peluang maupun risiko. Ini berkaitan tak hanya dengan kontribusi perusahaan pada pelepasan emisi GRK ke atmosfer namun juga bagaimana modal, aset, dan operasional terpengaruhi oleh dampak fisik dari perubahan iklim. (Lihat Contoh 1.21.)

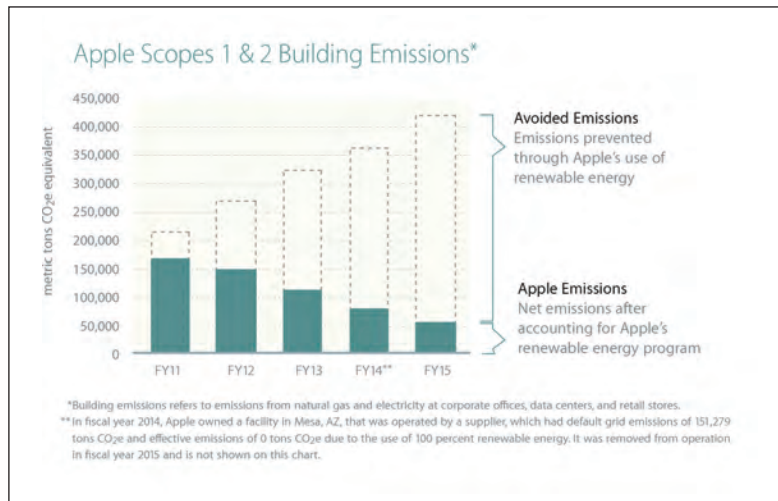
Secara luas, ada dua jenis risiko dan peluang yang berhubungan dengan iklim (Stern 2007):

- Risiko (dan peluang) yang terjadi dalam proses transisi perekonomian rendah karbon;

- Risiko yang berkaitan dengan konsekuensi fisik perubahan iklim termasuk banjir, kekeringan, gelombang panas, longsor, erosi, pengurangan usia infrastruktur, dan dampaknya terhadap rantai pasok, diantaranya.

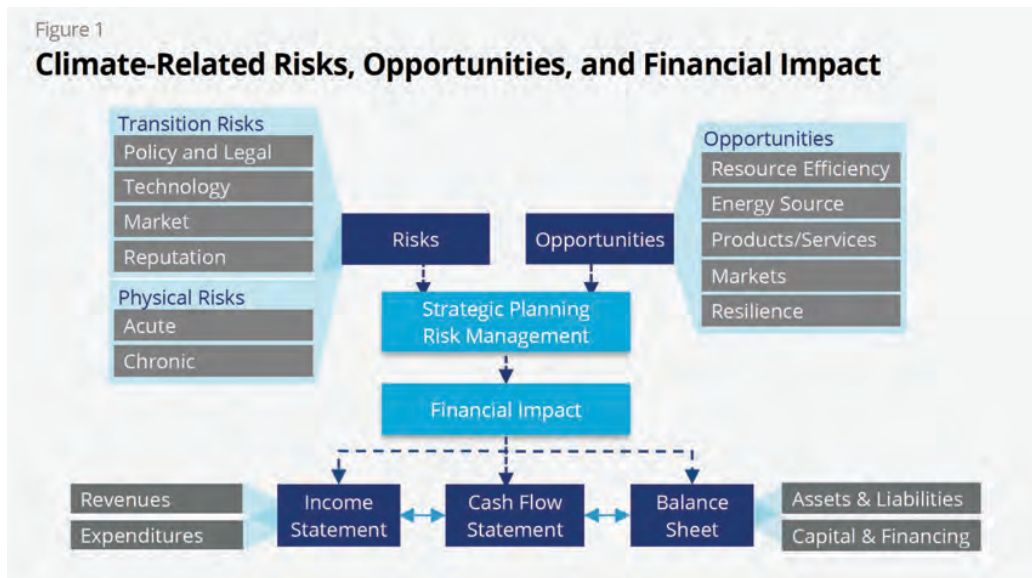
Setiap risiko yang berhubungan dengan iklim memiliki beberapa subkategori risiko. Misalnya risiko transisi ke perekonomian rendah karbon terdiri dari pergeseran konsumsi (risiko segmen pasar) maupun risiko kebijakan dan hukum, misalnya pengaturan "cap-and-trade" untuk emisi GRK, pajak karbon, dan tarif yang dikenakan kepada perusahaan, berdasarkan pada efisiensi energi atau emisi GRK (misalnya pajak karbon). (Lihat Gambar 1.2.)

Contoh 1.21: Emisi yang Dihindari – Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016



Sumber: Apple.

Gambar 1.2: Risiko-Risiko, Peluang, dan Dampak Finansial yang Berhubungan dengan Iklim



Sumber: TCFD (2017).

Dalam laporan strategis, perusahaan harus mengangkat kompatibilitas model bisnis mereka dengan peraturan iklim yang muncul serta keinginan konsumen yang senantiasa berubah dan ekspektasi pasar. Misalnya, perusahaan di industri makanan harus mengatasi kerentanan yang terjadi dalam seluruh rantai nilai karena perubahan iklim, mulai dari hasil panen hingga pengolahan pangan dan transportasi dan retail-nya.

Perusahaan juga harus melaporkan bagaimana mereka mengelola dampak perubahan iklim terhadap operasional dan aset mereka. Termasuk penilaian kerentanan iklim yang spesifik untuk konteks, industri, dan lokasi perusahaan. Misalnya perusahaan dapat mengangkat elastisitas rantai nilai mereka dan kemampuan mereka memitigasi risiko iklim dengan mengubah aspek model bisnis mereka, misalnya menyewa daripada membeli fasilitas atau mengalihdayakan kebutuhan transportasi mereka.

SUMBER PRAKTIK TERBAIK: Pelaporan Terkait Iklim

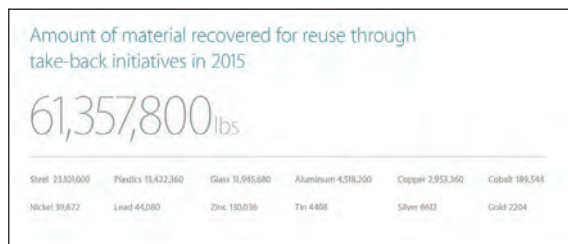
Kerangka Pelaporan Climate Disclosure Standards

Board: Perusahaan-perusahaan yang melakukan pengungkapan iklim dapat mempertimbangkan Kerangka Pelaporan CDSB sukarela yang dirancang untuk mendapatkan informasi terkait perubahan iklim dari perusahaan. Kerangka ini juga mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor perubahan iklim mempengaruhi kinerja finansial dan penciptaan nilai.

Satuan Tugas untuk Pengungkapan Finansial Terkait Iklim

(Financial Stability Board) merekomendasikan perencanaan skenario untuk risiko iklim. Di dalamnya juga harus ada pengungkapan mengenai efek-efek potensial dari risiko dan peluang terkait iklim terhadap bisnis, strategi, dan perencanaan keuangan organisasi berdasarkan skenario potensi masa depan yang berbeda, termasuk skenario pemanasan sebesar 2 derajat Celcius. Satuan Tugas ini berupaya untuk menerapkan analisis yang lebih kuantitatif dalam pengungkapan, termasuk asumsi-asumsi yang mendasari skenario terkait dengan iklim.

Contoh 1.22: Pengambilan Kembali Produk—Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016



Sumber: Apple.

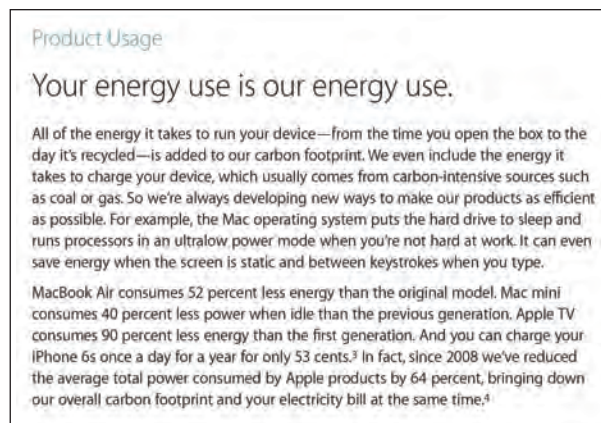
Perusahaan juga harus melaporkan bagaimana mereka akan memanfaatkan peluang iklim. Panduan dalam bidang ini dapat datang dari komitmen yang dibuat oleh negara sebelum Kesepakatan Paris (disebut sebagai Nationally Determined Contributions), yang memberikan peta jalan rinci tentang bagaimana negara akan mengelola transisinya menuju perekonomian rendah karbon dan mengadaptasi dampak perubahan iklim.

Dengan beberapa estimasi, Kesepakatan Paris membuka hampir \$23 triliun peluang untuk investasi yang cerdas iklim di pasar-pasar baru sampai tahun 2030. Sebuah studi IFC berdasarkan komitmen perubahan iklim nasional dan kebijakan-kebijakan dari 21 perekonomian negara berkembang, mewakili sekitar 48 persen emisi global, mengidentifikasi sektor-sektor di setiap kawasan dimana potensi untuk investasi paling besar (IFC 2016a).

Produk dan Jasa. Isu-isu keberlanjutan untuk produk dan jasa biasanya termasuk dampak lingkungan dan sosial yang berkaitan dengan konsumsi, misalnya keamanan produk, efisiensi energi, dan polusi saat digunakan. Juga termasuk isu-isu yang muncul dari dampak produk di akhir masa gunanya. Kesemua isu itu seringkali disebut sebagai dampak fase penggunaan, siklus guna, atau akhir kegunaan. Contoh-contoh 1.22–1.24 menunjukkan bagaimana pelaporan Apple mengenai isu-isu yang berkaitan dengan produk, termasuk pengembalian, emisi fase penggunaan, dan bahan kimia pada produk.

Isu-isu keberlanjutan yang berkaitan dengan produk bisa unik untuk industri spesifik karena teknologi, model bisnis, atau penggunaan sumber daya. Misalnya, risiko dan dampak yang berkaitan dengan privasi dan keamanan data dapat mendatangkan efek besar terhadap perusahaan-perusahaan di industri teknologi, telekomunikasi, media, dan retail e-commerce.

Contoh 1.23: Dampak pada Fase Penggunaan—Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016



Sumber: Apple.

Contoh 1.24: Bahan Kimia pada Produk—Laporan Tanggung Jawab Lingkungan Apple 2016

The worst toxins and what we've done about them.

After we identify toxins in our products, we reduce them, remove them, or develop new materials that are safer. These efforts also remove toxins from our manufacturing and recycling processes, which protects workers and keeps pollutants out of the land, air, and water.



Beryllium
Found in copper alloys used to make connectors and springs. All new products are designed without the use of beryllium.



Mercury
Eliminated in 2009. We use energy-efficient, mercury-free LEDs instead of mercury-based fluorescent lamps in all our displays.



Lead
We completely phased lead out of our display glass and solder in 2006.



Arsenic
Traditionally used in glass. Our display glass has been arsenic-free since 2008.



PVC and Phthalates
Both are still used by other companies in power cords and headphone cables. We have replaced PVC and phthalates with thermoplastic elastomers.¹¹



Brominated Flame Retardants (BFRs)
Eliminated from thousands of parts such as enclosures, circuit boards, and connectors in 2008. We use safer metal hydroxides and phosphorus compounds in their place.

Sumber: Apple.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pelaporan mengenai Hak Asasi Manusia

Laporan Hak Asasi Manusia—ABN AMRO. Pada tahun 2016, ABN AMRO adalah lembaga keuangan pertama yang mempublikasikan laporan hak asasi manusia berdasarkan kerangka pelaporan Prinsip-Prinsip Pemandu PBB mengenai Bisnis dan Hak Asasi Manusia.

Laporan ini fokus pada empat kategori hak asasi manusia yang paling berisiko mengalami pelanggaran oleh kegiatan-kegiatan perbankan dan perusahaan yang didanai atau menerima investasi atas nama nasabah mereka: privasi, diskriminasi, hak-hak tenaga kerja, dan HAM yang berkaitan dengan lahan.

Untuk mengurangi risiko pelanggaran hak asasi manusia, ABN AMRO secara aktif memantau para nasabah yang beroperasi di industri dan negara-negara berisiko tinggi, dan bila perlu bekerjasama dengan nasabah untuk mewujudkan perbaikan.

Untuk industri-industri tertentu seperti layanan kesehatan, keuangan, pendidikan, dan asuransi, kualitas layanan yang diberikan dapat menjadi kepentingan publik, dan karenanya akan memengaruhi lisensi sosial perusahaan untuk dapat beroperasi.

Etika. Hal-hal yang berkaitan dengan etika biasanya melibatkan korupsi dan penyuapan, donasi politik, perpajakan, dan kepatuhan peraturan perundangan. (Untuk panduan lebih lanjut mengenai pelaporan perilaku etika perusahaan, lihat 2.3. Lingkungan Pengendalian; dan lihat Lampiran E untuk rangkuman mengenai kerangka pengelolaan dan pelaporan keberlanjutan utama.)

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Etika

Undang-undang Perbudakan Modern Inggris 2015: Perusahaan yang menjadi subyek dari undang-undang ini harus melaporkan setiap tahun langkah-langkah yang mereka lakukan saat tahun anggaran berjalan untuk memastikan perbudakan dan perdagangan manusia tidak terjadi pada bisnis mereka atau pada rantai pasok mereka.

Kontribusi pada Pembangunan Ekonomi dan Sosial yang Berkelanjutan

Sektor swasta merupakan kontributor penting pada kemajuan ekonomi dan sosial, terutama ketika perusahaan menangani dampak lingkungan dan sosial mereka.

Mengikutsertakan kontribusi perusahaan terhadap pembangunan ekonomi dan sosial di dalam laporan tahunan dapat memberikan pandangan yang lebih seimbang akan kontribusi perusahaan secara keseluruhan terhadap masyarakat. Ini juga dapat memberikan konteks mengenai dampak E&S dan semakin memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan dan lisensi sosial untuk beroperasi. Panduan untuk pelaporan dalam bidang ini ada di dua kerangka pembangunan yang saling berkaitan: IFC Development Impact Framework dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB

IFC Development Impact Framework

Laporan tahunan dapat mengangkat kontribusi langsung bisnis untuk pembangunan perekonomian dan sosial dengan menggunakan kerangka pengukuran pembangunan tingkat perusahaan dari IFC, yang termasuk hal-hal di bawah ini:

- The IFC Development Goals (lihat Kotak 1.3).
- Development Outcome and Tracking System (DOTS). DOTS mengukur diantaranya manfaat ekonomi dan sosial pada sector-sektor perekonomian penting misalnya jumlah layanan dasar pada sector kesehatan, pendidikan, keuangan, dan energi serta jumlah orang yang dipekerjakan, pembayaran upah, pengeluaran masyarakat, dan pembayaran pajak.

- Kerangka Anticipated Impact Measurement and Monitoring yang baru (AIMM). AIMM melengkapi DOTS dengan mengukur dampak pembangunan yang diharapkan atau yang potensial pada saat awal transaksi IFC (ex ante) dan memfokuskan pada dua dimensi utama: hasil keluaran proyek dan kontribusi pada penciptaan pasar. Hasil keluaran tingkat proyek termasuk efek langsung dari proyek (atau perusahaan), efek tidak langsung terhadap pemangku kepentingan lain (termasuk pelanggan, pemasok, dan masyarakat), perekonomian secara keseluruhan, dan lingkungan. (untuk informasi lebih lanjut mengenai AIMM, lihat Pelaporan berbasis Konteks dan Keluaran, di bawah ini).

Kotak 1.3: Tujuan Pembangunan IFC

- Agribisnis: Meningkatkan atau memperbaiki peluang pertanian berkelanjutan.
- Kesehatan dan Pendidikan: Meningkatkan layanan kesehatan dan pendidikan.
- Lembaga Keuangan: Meningkatkan akses layanan keuangan bagi para nasabah keuangan mikro.
- Lembaga Keuangan: Meningkatkan akses layanan keuangan bagi para nasabah UKM.
- Infrastruktur: Meningkatkan atau memperbaiki layanan infrastruktur.
- Bisnis iklim: Mengurangi emisi gas rumah kaca.

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Perusahaan dapat menunjukkan kontribusi mereka terhadap pembangunan berkelanjutan dengan mengaitkan strategi keberlanjutan di tingkat perusahaan dan risikonya dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB, serangkaian 17 tujuan universal yang dikeluarkan oleh negara-negara anggota PBB sebagai kerangka pembangunan ekonomi dan agenda keberlanjutan antara tahun 2015 hingga 2030. (Lihat Gambar 1.3.)

Isu-isu lingkungan dan sosial utama memiliki keterkaitan langsung dengan upaya-upaya negara dalam memenuhi TPB. Misalnya, upaya perusahaan untuk melindungi keanekaragaman hayati dan mendorong pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan memiliki keterkaitan langsung pada TPB 15, yang bertujuan untuk: "melindungi, mengembalikan, dan mewujudkan penggunaan ekosistem terestrial yang berkelanjutan, secara berkelanjutan mengelola hutan, melawan desertifikasi, dan menahan serta mengembalikan kondisi tanah yang sudah mengalami degradasi, dan menahan kehilangan keanekaragaman hayati."

KPI untuk isu-isu keberlanjutan utama juga berkaitan erat dengan indikator-indikator TPB yang mengukur kemampuan negara dalam memenuhi tujuan-tujuan tersebut. Misalnya, KPI untuk rasio pendaurulangan limbah berkaitan erat dengan Indikator TPB 12.5.1, yang mengukur angka pendaurulangan di tingkat nasional dan kuantitas materi yang didaurulang.

SUMBER INFORMASI TOOLKIT: Metrik ESG dan Indikator TPB

Untuk KPI lingkungan dan sosial yang diterima secara umum dan yang memiliki keterkaitan langsung dengan TPB dan indikator mereka, lihat **Tabel 3.4**.

Gambar 1.3: Tujuan Pembangunan Berkelanjutan



Source: United Nations.

Contoh 1.25 dan 1.26 menunjukkan bagaimana dua perusahaan Afrika Selatan di sektor yang berbeda berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan sosial negara tersebut. Standard Chartered, sebuah bank fokus pada akses terhadap keuangan dan keuangan yang bertanggung jawab, dan Eskom, perusahaan utilitas listrik utama negara tersebut, memberikan akses listrik.

Contoh 1.27 menunjukkan bagaimana perusahaan farmasi dunia Roche berada di garda terdepan dalam upaya mencari pengobatan kanker.

Dalam contoh 1.28 – 1.30 AkzoNobel, sebuah perusahaan kimia Belanda, Takeda, perusahaan farmasi Jepang dan CEMEX, perusahaan transformasi sumber daya Meksiko menggunakan pendekatan yang berbeda dalam menyelaraskan kegiatan mereka dengan TPB.

Pelaporan Berbasis Konteks dan Hasil

Dengan semakin meningkatnya investasi berdampak dan jumlah investor institusional yang peduli pada dampak akan investasi mereka, perusahaan-perusahaan semakin diharapkan untuk melaporkan kinerja lingkungan dan sosial dalam konteks batasan dan daya dukung sumber daya yang mereka andalkan. Mereka juga diharapkan untuk mengukur hasil lingkungan dan sosial dari kegiatan mereka, tidak hanya sekedar input dan output.

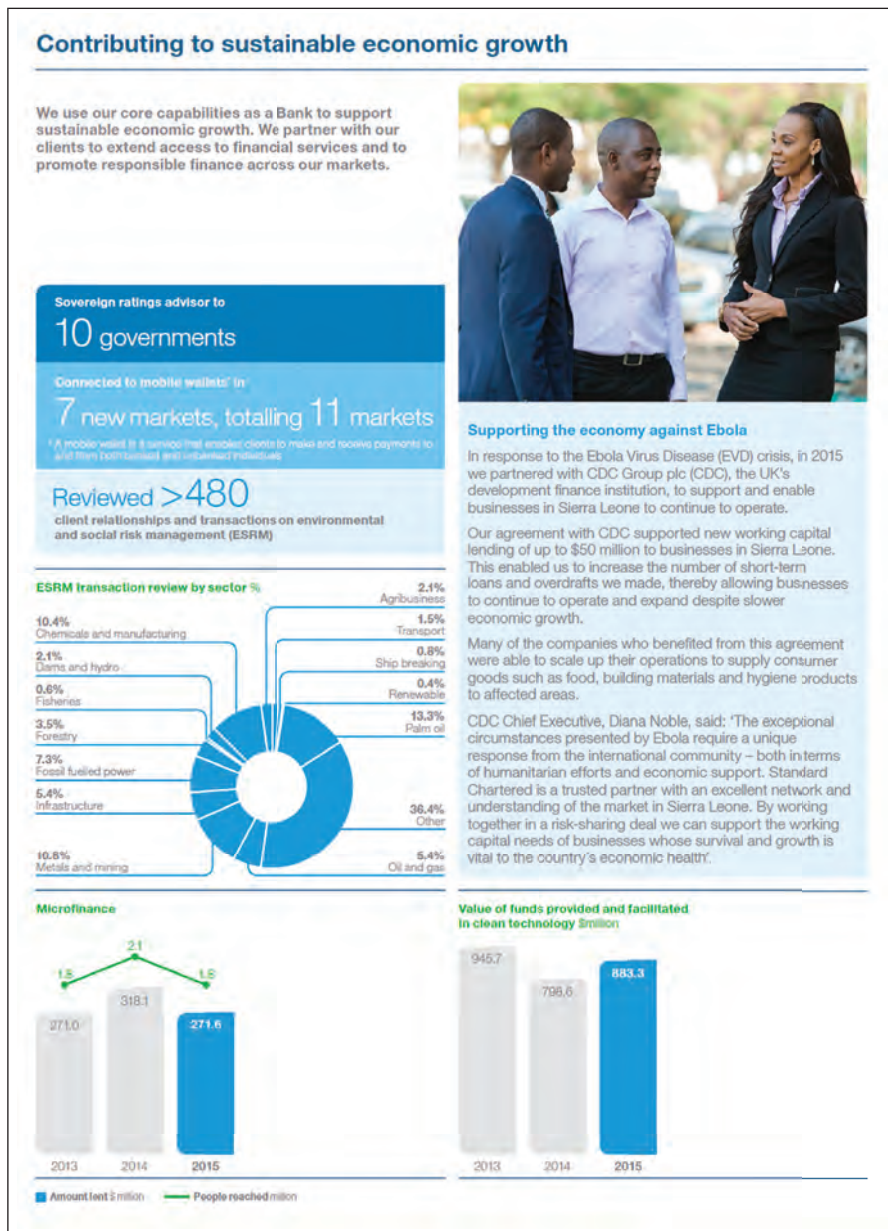
Pelaporan Berbasis Konteks

Pelaporan berbasis konteks merupakan evolusi alami dari konsep pelaporan terintegrasi di

mana perusahaan diharapkan dapat menjelaskan proses penciptaan nilai dalam hal penggunaan—dan dampak—terhadap berbagai jenis modal. Menurut Kerangka <IR>, “Stok modal secara keseluruhan tidaklah tetap. Selalu ada aliran di antara dan di dalam modal seiring dengan peningkatan, penurunan, atau perubahannya” (IIRC 2013). Lebih lanjut mengenai konsep ini, makalah latar belakang IIRC mengenai penciptaan nilai menyarankan bahwa “pada akhirnya nilai harus diinterpretasikan dengan mengacu pada ambang batas dan parameter yang ditetapkan melalui keterlibatan pemangku kepentingan dan bukti tentang daya dukung dan batas sumber daya yang diandalkan oleh pemangku kepentingan dan perusahaan untuk kesejahteraan dan keuntungan, serta bukti tentang ekspektasi masyarakat” (IIRC dan EY 2013).

Pelaporan berbasis konteks juga diangkat dalam Panduan Pelaporan Keberlanjutan GRI, dalam Prinsip-Prinsip Konteks Keberlanjutan yang menyatakan, “Pertanyaan mendasar dalam pelaporan keberlanjutan adalah bagaimana organisasi berkontribusi atau bertujuan untuk berkontribusi di masa depan terhadap perbaikan atau memburuknya perekonomian, kondisi lingkungan dan sosial, pembangunan dan tren di tingkat lokal, regional, dan global.” Panduan juga mengatur bahwa laporan harus mengangkat “kinerja organisasi dalam konteks batasan dan permintaan terhadap sumber daya lingkungan atau sosial pada tingkat sektor, lokal, regional, atau global” (GRI 2016c).

Contoh 1.25: Berkontribusi pada Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan—Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015



Sumber: Standard Chartered.

Contoh 1.26: Kontribusi Sosioekonomi—Laporan Terintegrasi Eskom 2016

Maximising our socio-economic contribution

Measure and unit	Target 2020/21	Target 2016/17	Target 2015/16	Actual 2015/16	Actual 2014/15	Actual 2013/14	Target met?
Corporate social investment committed, R million ¹	953.6	225.3	98.6	103.6	115.5	132.9	●
Corporate social investment, number of beneficiaries ¹	1 810 000	400 000	300 000	302 736	323 882	357 443	●
Total electrification connections, number ^{1,2}	1 010 000	160 000	194 374	158 016	159 853	201 788	●

1. The 2020/21 targets are the cumulative figures targeted over the next five years.
 2. The reporting boundary for the number of connections was changed in March 2014, to exclude farm worker connections. A total of 296 farm worker connections were also completed during the year, resulting in a total of 158 312 connections being achieved.

Sumber: Eskom.

A strong heritage

Progress in oncology and neuroscience

At the forefront of finding cures for cancer

For more than 50 years, Roche has been at the forefront of developing medical solutions to fight cancer. In 1962, '5 FU' was synthesised, Roche's first anticancer drug inhibiting cell growth. In 1986, Roche's first biotech product Roferon-A was approved for the treatment of a previously fatal form of blood cancer.

Over the last 20 years, Roche has brought 14 new medicines to cancer patients. Long-term durable remissions and even cures are now possible in specific disease settings. For example, Herceptin has been shown to reduce the number of cases of metastatic HER2-positive breast cancer when used in the early setting,¹ and for people with an aggressive form of lymphoma, MabThera/Rituxan together with chemotherapy has been shown to cure the disease in a majority of patients.² However, there are more than 200 types of cancer and there is still significant progress needed to overcome the challenge of this disease.

Our goal is to be at the forefront of finding cures for cancer, as demonstrated by the fact that we recently

launched four new cancer medicines that significantly improve patient outcomes: Tecentriq (bladder and lung cancer), Venclexta (chronic lymphocytic leukaemia), Alecensa (lung cancer) and Cotellic (skin cancer).

A major highlight in 2016 was the US launch of our first cancer immunotherapy medicine Tecentriq. Cancer immunotherapy is revolutionising the way cancer is treated, and we are proud to be among the leaders in this field. We expect important data for as many as ten investigational cancer immunotherapy molecules, either in monotherapy or combination approaches, before the end of 2017.

Gaining regulatory approval of medicines does not mean that all patients in need are able to receive these treatments immediately. Reimbursement negotiations and healthcare infrastructure can all contribute to delays numbering years before patients have access to innovative new medicines. In many cases, this can prove to be too late.

We are making many efforts to accelerate access to our medicines around the world, one example being our personalised reimbursement models. These frameworks enable more flexible pricing solutions by allowing medicines to be priced according to the benefit they deliver across different indications and combinations. This provides more flexibility when it comes to reimbursement decisions, and ensures timely access to innovative medicines for patients.



Oncology:
[roche.com](#)
[oncology](#)

Key achievements in oncology

- More than 10 million cancer patients treated
- 4 new cancer medicines recently introduced
- 8 FDA breakthrough therapy designations granted for cancer medicines since 2012

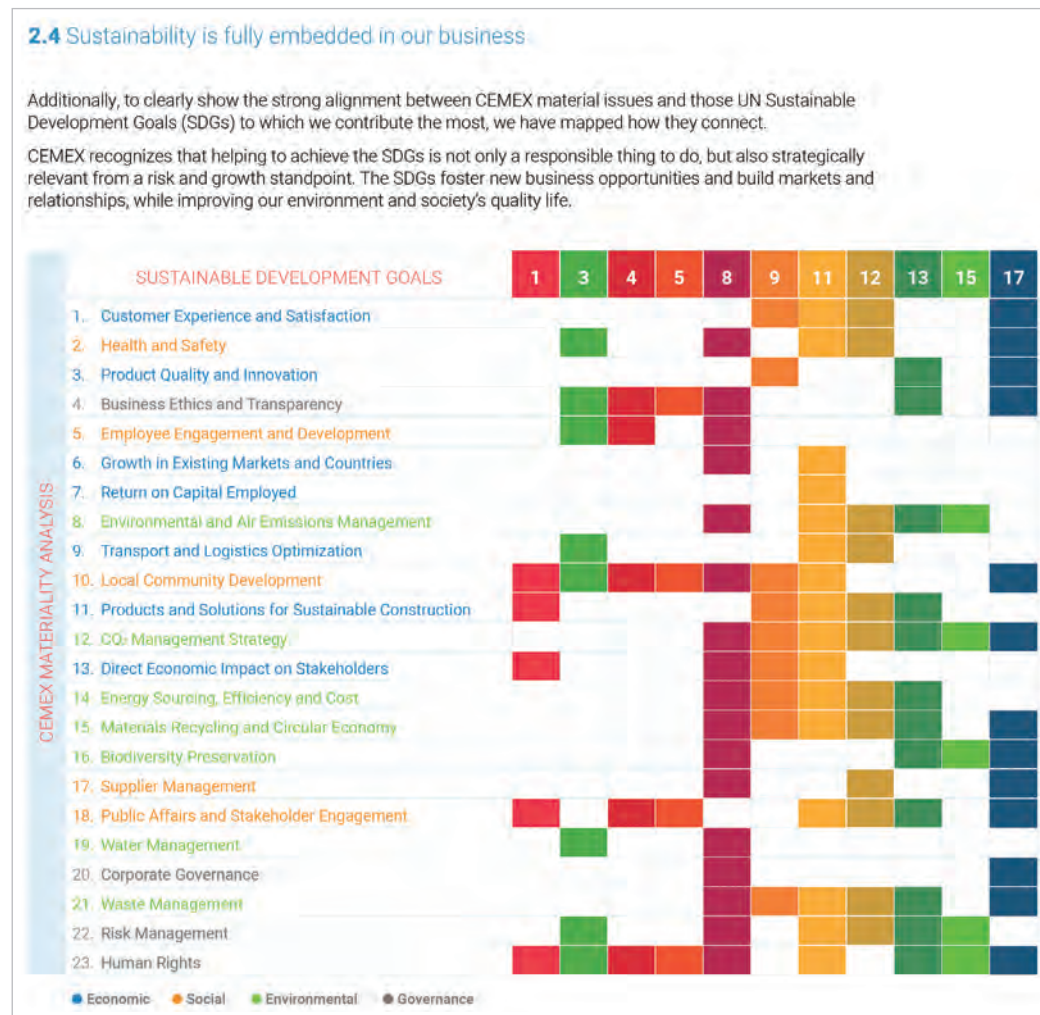
Sumber: Roche.

Contoh 1.28: Kontribusi bagi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan—Laporan AkzoNobel 2016

United Nations Sustainable Development Goals			
Assessment of AkzoNobel contribution			
	Supply chain and Operations	Products	Human Cities
1 No poverty	●		
2 Zero hunger		●	
3 Good health and well-being	●	●	
4 Quality education	●		●
5 Gender equality	●		
6 Clean water and sanitation	●	●	
7 Affordable and clean energy	●	●	
8 Decent work and economic growth	●		●
9 Industry, innovation and infrastructure	●	●	
10 Reduced inequalities	●		
11 Sustainable cities and communities		●	●
12 Responsible consumption and production	●	●	
13 Climate action	●	●	
14 Life below water	●	●	
15 Life on land	●	●	
16 Peace, justice and strong institutions	●		
17 Partnerships for the goals	●		●

Sumber: AkzoNobel.

Contoh 1.29: Kontribusi bagi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan—Laporan Terintegrasi CEMEX 2017



Sumber: CEMEX.



Sumber: Takeda.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Alat Pelaporan Berbasis Konteks

Future Fit Business Benchmark

Benchmark ini mengidentifikasi titik pengembalian modal di luar keuangan bagi bisnis, dinyatakan sebagai serangkaian 23 tujuan sosial dan lingkungan. Setiap tujuan dilengkapi dengan indikator-indikator yang dirancang untuk mendukung pemantauan kemajuan yang efektif.

MultiCapital Scorecard

MultiCapital Scorecard merupakan kerangka akuntansi open-source, berbasis konteks, mencakup kinerja multicapital. Scorecard ini menggunakan metrik berbasis konteks untuk

menentukan batasan atau daya dukung modal, dan alokasi tanggung jawab organisasi, untuk memastikan cukupnya modal dan kesejahteraan pemangku kepentingan.

Reporting 3.0 Blueprints

Reporting 3.0, sebuah ekosistem kerja global untuk mencari dan mempercepat inovasi-inovasi pelaporan, menyiapkan Cetak Biru dengan rekomendasi mengenai perancangan ulang praktik-praktik berkelanjutan terkini pada bidang 1) pelaporan, 2) akuntansi, 3) data, dan 4) model bisnis baru.

Pelaporan Berbasis hasil

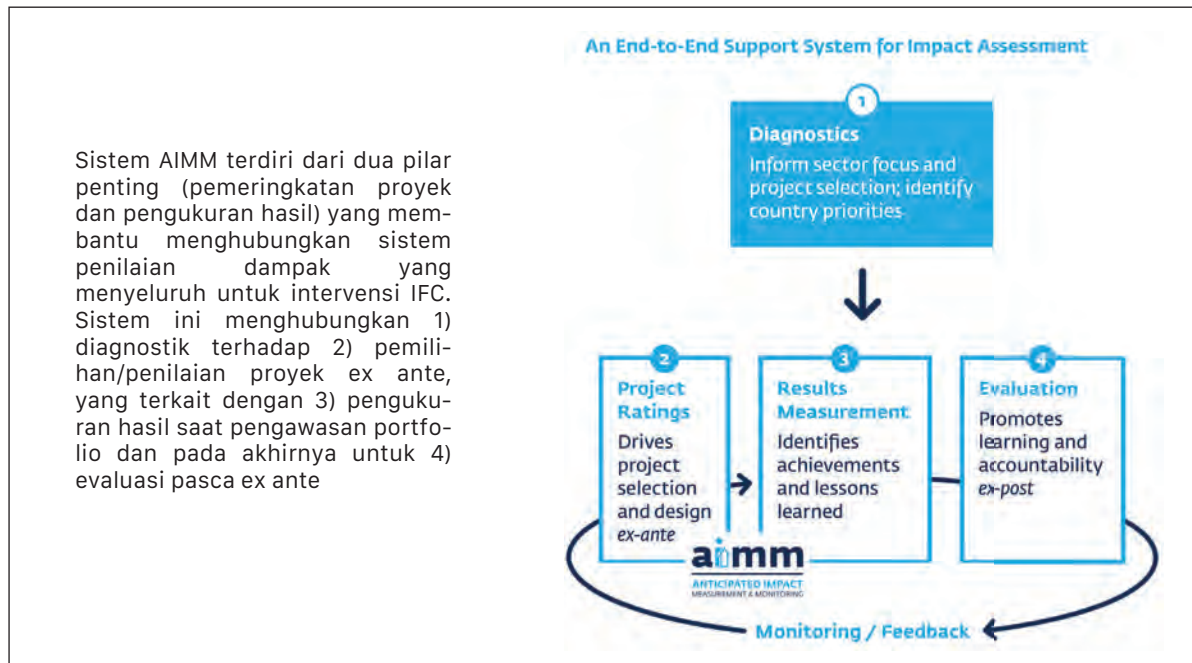
Investor di pasar maju dan berkembang menciptakan kerangka untuk pengukuran dan pelaporan hasil, termasuk sistem pengukuran dampak IFC yang baru.

Tantangan pembangunan dunia tidak dapat ditangani dengan cara-cara lama dalam berbisnis. Perlunya pendekatan baru yang dapat membuka kekuatan solusi sektor swasta untuk mendatangkan dampak pembangunan. Pada tahun 2017, IFC mengujicobakan alat pengukuran dampak proyek ex ante baru—sistem Anticipated Impact Measurement and Monitoring (AIMM). Pada tahun 2018 IFC mulai menggunakan sistem AIMM untuk menilai semua proyek investasi guna mengembangkan dampak.

Sistem AIMM IFC dirancang untuk menilai dampak yang diantisipasi—atau ex ante—dari investasi dan proyek-proyek konsultasi IFC di dua tingkatan: apa yang diharapkan dapat dicapai oleh proyek tersebut (hasil keluaran proyek) dan bagaimana proyek diharapkan dapat berkontribusi pada penciptaan pasar. Pada tingkat proyek, kerangka AIMM didasarkan pada penilaian 1) sampai sejauh mana dampak investasi diantisipasi dan 2) kesenjangan pembangunan yang ditangani. (Lihat Gambar 1.4.)

Pada tren yang serupa, Bank Dunia meluncurkan Human Capital Index untuk memberikan peringkat negara-negara dengan hasil investasi mereka pada kesehatan, pendidikan dan layanan sosial. Indeks ini merupakan bagian dari penekanan Bank Dunia mengenai SDM sebagai kunci jalur pembangunan negara menuju status berpendapatan tinggi.

Gambar 1.4: Kerangka Anticipated Impact Measurement and Monitoring IFC



Sumber: IFC.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pelaporan berbasis hasil Embankment Project for Inclusive Capitalism

Proyek ini merupakan proyek inisiatif investor dan perusahaan global dalam menciptakan mekanisme pelaporan berbasis hasil untuk korporasi untuk mengukur dan melaporkan penciptaan nilai untuk pemangku kepentingan mereka yang luas termasuk pelanggan, pegawai, komunitas, pemerintah, dan lingkungan. Tujuannya adalah untuk "menyepakati serangkaian metrik yang didasari oleh metodologi yang fokus pada hasil untuk setiap pemangku kepentingan yang signifikan, mengukur pelaksanaan strategi perusahaan dan mengaitkannya dengan nilai keuangan jangka panjang bagi para pemegang saham."

1.5. Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama

Accounting Standards Board menentukan indikator kinerja utama sebagai "faktor dimana pembangunan, kinerja atau posisi bisnis dari sebuah entitas dapat diukur secara efektif. Faktor-faktor ini adalah metrik terukur yang mencerminkan faktor penentu keberhasilan suatu entitas dan mengungkapkan kemajuan dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu."

Laporan tahunan harus memperkenalkan KPI finansial dan non-finansial dengan tautan pada prioritas tingkat tinggi, strategi yang lebih luas, prospek-prospek jangka panjang perusahaan. KPI harus juga menautkan risiko yang akan dimitigasi dan tantangan yang akan dihadapi perusahaan.

Contoh 1.31 menunjukkan bagaimana Gold Fields, perusahaan pertambangan Afrika Selatan menghubungkan KPI dengan sejumlah tujuan-tujuan strategis yang lebih luas.

Contoh 1.32 dan 1.33 menunjukkan bagaimana KPI dapat dikaitkan dengan strategi perusahaan dan diformulasikan sebagai target yang berkaitan dengan komitmen lingkungan dan sosial perusahaan. (Untuk panduan bagaimana menggunakan indikator kinerja utama sebagai bagian dari proses penentuan strategi, lihat **1.2 Tujuan Strategis**.)

Karakteristik KPI

KPI harus cukup spesifik untuk dapat merefleksikan strategi perusahaan dan memungkinkan analisis kinerja perusahaan secara mandiri maupun secara komparatif. Beberapa karakteristik utama KPI dijabarkan di bawah ini.

Terukur. Walaupun tujuan kualitatif itu penting, KPI secara umum harus dapat terukur, dan perlu kreativitas dalam menerjemahkan tujuan kualitatif menjadi metrik/ukuran.

Dapat dibandingkan. Bila terdapat KPI yang diterima secara umum oleh industri atau sektor kegiatan, maka KPI tersebut lebih dapat dipercaya oleh investor dan pemangku kepentingan lainnya.

Spesifik Industri. Spesifisitas industri penting untuk menentukan KPI yang strategis. Misalnya SDM dan inovasi merupakan hal penting untuk perusahaan piranti lunak atau farmasi; sementara akuisisi hak pertambangan, hubungan komunitas, dan kesehatan dan keselamatan penting untuk industri ekstraktif. KPI spesifik industri juga berguna untuk strategi-strategi keberlanjutan. Misalnya, perusahaan pada pasar protein hewani dapat menggunakan FCR (feed conversion ratio) untuk mengukur keefisienan mereka dibandingkan dengan kinerja perusahaan lain. Perusahaan pertanian juga dapat menggunakan proksi seperti produktivitas per hektar dan konsumsi air per ton produk untuk mendokumentasikan kinerja mereka.

Konsisten. Meskipun strategi mungkin berubah, penting agar KPI tetap konsisten, terutama yang berkaitan dengan cakupan informasi yang dilaporkan, baik untuk menunjukkan tren dan menjaga kredibilitas.

Definisi dan Asumsi. Kredibilitas juga mengharuskan asumsi di balik KPI dan pengukurannya jelas, terutama bila KPI tersebut adalah kreatif, baru, atau telah diubah. Bila KPI dari laporan keuangan disesuaikan, penyesuaian dan relevansinya harus dibuat jelas. Ini juga berlaku bila standar industri atau standar lainnya disesuaikan.

Masukkan Konteks. Perusahaan dapat memperbaiki kegunaan KPI untuk pembuatan keputusan dengan memasukkan konteks. KPI biasanya dibuat sebagai nilai absolut. Di bawah ini adalah saran bagaimana menambahkan konteks terhadap KPI lingkungan dan sosial

- **Efisiensi:** KPI mengenai sumber daya yang digunakan (energi, materi) atau yang dikeluarkan (limbah/emisi GRK) dapat dikontekstualisasikan sebagai rasio hasil finansial (pendapatan, keuntungan) atau hasil operasional (jumlah produk yang dihasilkan, dijual).

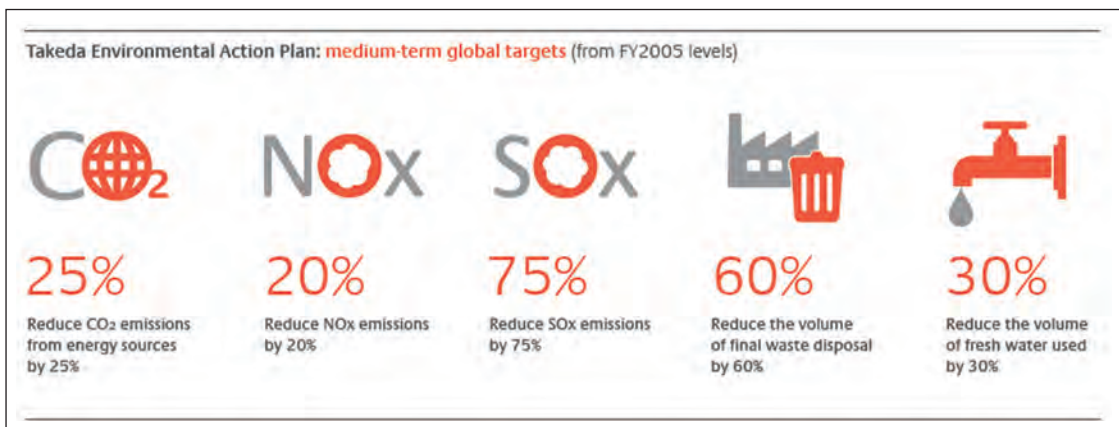
TIP: Pertimbangkan untuk membahas periode waktu yang berbeda terkait dengan kinerja—dengan KPI yang berlaku untuk periode waktu yang berbeda. KPI finansial seringkali bersifat jangka pendek dan mundur ke belakang; KPI non-finansial, di sisi lain dapat melihat ke depan, memberikan informasi mengenai kinerja masa depan.

Contoh 1.31: Tujuan Strategis dan KPI—Laporan Tahunan Terintegrasi Gold Fields 2015



Sumber: Gold Fields.

Contoh 1.32: Target Dampak Lingkungan—Laporan Tahunan Takeda 2016



Sumber: Takeda.

Contoh 1.33: Strategi Keberlanjutan dan KPI—Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015

Theme	Commitment	Target	Timeline	Progress in 2015	SFG
Contributing to sustainable economic growth	Bolster investment in power generation across Sub-Saharan Africa through Power Africa	\$5 billion. Expected to add up to 7,500 megawatts of generation capacity	2013-2018	3.4 gigawatts	7, 9
Being a responsible company	Increase women on the Board	25% women	2013-2017	23%	5
	Reduce energy use intensity	35% in tropical locations 20% in temperate locations	2008-2019	Reduced by 22% tropical, 17% temperate locations	7, 12
	Reduce water use intensity	71%	2008-2019	44%	6, 12
	Reduce office paper use	10 kg per full-time employee (FTE)	2012-2020	17.7 kg per FTE	13, 15
Investing in communities	Invest in our local communities	0.75% of prior year operating profit (PYOP)	Annual	1.42%	17
	Raise funds to tackle avoidable blindness	\$100 million	2003-2020	\$86.3 million	3
	Empower girls through education and sport	600,000 girls	2006-2018	217,000 girls	4, 5, 8
	Educate micro and small businesses	5,000 micro and small businesses, with 20% women-owned or led	2013-2018	>1,200 entrepreneurs, including 71% women	4, 5, 8

Source: Standard Chartered.

- **Target:** KPI E&S dapat ditampilkan dalam konteks target (persentase penyelesaian atau pengurangan target).
- **Perusahaan di industri yang sama:** Kinerja mengenai isu E&S dapat dibandingkan dengan perusahaan dari industri yang sama.
- **Waktu:** Kinerja mengenai isu-isu E&S dapat dibandingkan tahun ke tahun dan dikaji melalui angka peningkatan.

Contoh 1.34 menunjukkan bagaimana Rio Tinto memasukkan KPI ke dalam laporan tahunan mereka.

(Untuk panduan mengenai pelaporan tentang KPI, lihat **3.1. Laporan Kinerja**. Untuk metrik yang disarankan untuk KPI keberlanjutan dan pernyataan keberlanjutan, lihat **3.3. Pernyataan Keberlanjutan**. Juga lihat Tabel **3.3: Metrik E&S yang Paling Umum Dilaporkan**.)

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Penentuan dan Pelaporan KPI

Dari Pernyataan Pelaporan Accounting Standards Board (ASB): Tinjauan Operasional dan Keuangan (2006):

- KPI yang menurut direksi efektif dalam mengukur pembangunan, kinerja, dan posisi bisnis entitas harus diungkapkan, bersamaan dengan informasi yang memungkinkan anggota dewan untuk memahami dan mengevaluasi setiap KPI.
- Komparabilitas akan meningkat bila KPI yang diungkapkan diterima dan digunakan secara luas, baik dalam sektor industri atau secara umum.

Panduan PricewaterhouseCoopers untuk KPI (2016): memberikan model untuk komunikasi efektif KPI dengan kriteria berikut:

- **Kaitkan dengan strategi:** Memungkinkan para pembaca menilai strategi yang digunakan oleh perusahaan dan potensi keberhasilan mereka.
- **Definisi dan perhitungan:** Pahami apa yang diukur. Memungkinkan perbandingan antar perusahaan dalam industri yang sama.
- **Tujuan:** Mengukur kemajuan menuju pencapaian tujuan strategi spesifik.
- **Sumber, asumsi, dan keterbatasan:** Identifikasi sumber, asumsi, dan keterbatasan data.
- **Target masa depan:** Orientasi ke depan untuk menilai potensi keberhasilan strategi.
- **Rekonsiliasi terhadap GAAP:** Dimana jumlah yang diukur bukanlah metrik "tradisional" yang biasanya diwajibkan oleh standar akuntansi.
- **Data trend:** Apakah kinerja mengalami perbaikan atau memburuk. Menjelaskan arti dari tren yang ada di data.
- **Segmental:** Nilai kemajuan menuju tujuan strategi segmental yang spesifik, selain tindakan untuk seluruh grup tersebut.
- **Perubahan dalam KPI:** KPI mungkin berubah seiring dengan perubahan strategi atau semakin tersedianya informasi. Perubahan ini juga harus dijelaskan.
- **Benchmarking:** Perbandingan dengan kelompok perusahaan di industri yang sama dan jelaskan mengapa perusahaan-perusahaan ini dipilih.

All injury frequency rate (AIFR)



Per 200,000 hours worked



Relevance to strategy

Safety is our number one priority, one of our core values and an essential component to everything we do. Our goal is zero harm, including, above all, the elimination of fatalities.

We are committed to reinforcing our strong safety culture and key to this is improving safety leadership and simplifying the tools and systems used in operational tasks.

Performance



Our AIFR has improved 37 per cent over the last five years. At 0.42, our AIFR decreased in 2017 versus 2016. However, we did not meet our goal of zero fatalities. In 2017, one colleague died as a result of a safety incident while working at our Rio Tinto Kennecott smelter and there was a health-related death of a colleague undertaking exploration activities. Both fatalities were at Rio Tinto managed operations.

Definition

AIFR is calculated based on the number of injuries per 200,000 hours worked. This includes medical treatment cases, restricted work-day and lost-day injuries for employees and contractors at Rio Tinto-managed operations.

Associated risks

- HSE risks, as our operations are inherently hazardous.
- Operations, projects and people risks, including management of major hazard and safety control frameworks.

Link to executive remuneration

AIFR and other safety metrics are included in the short-term incentive plan for executives. Refer to the Remuneration Report on page 81.

Forward plan

- The Group will:
- Maintain critical risk management implementation.
 - Strengthen collaboration with contractors and joint venture partners to improve safety performance.
 - Continue to implement our major hazard standards with strong assurance processes.
 - Simplify critical safety tools.

Greenhouse gas (GHG) emissions intensity

Indexed relative to 2008 (2008 being equivalent to 100)



Relevance to strategy

We are committed to reducing the energy intensity of our operations and the carbon intensity of our energy, including through the development and implementation of innovative technologies. Our GHG performance is an important indicator of this commitment and our ability to manage exposure to future climate policy and legislative costs.

Performance



(a) Number restated from that originally published to ensure comparability over time.

There was a 2 per cent reduction in GHG emissions intensity in 2017 versus 2016. This is largely a result of improvements in emissions intensities at several of our aluminium and alumina operations. We are on track to meet our target of 24 per cent reduction in total GHG emissions intensity between 2008 and 2020.

Definition

Our GHG emissions intensity measure is the change in total GHG emissions per unit of commodity production relative to a base year. Total GHG emissions are direct emissions, plus emissions from imports of electricity and steam, minus electricity and steam exports and net carbon credits purchased from or sold to recognised sources. The measure is indexed relative to 2008 (2008 being equivalent to 100).

Associated risks

- Strategic risks, including those related to acquisitions, divestments and capital project delivery.
- Operational risks, including failure to manage portfolio energy requirements.

Link to executive remuneration

There is no direct connection between executive remuneration and GHG emissions intensity performance.

Forward plan

- The Group will:
- Continue to report on progress against our GHG emissions intensity target.
 - Continue to improve our understanding, management and disclosure of the resilience of our portfolio and of our physical assets to climate risks in a two degree Celsius temperature increase scenario.

Sumber: Rio Tinto.

2. Tata Kelola Korporasi

Tata kelola korporasi dapat didefinisikan sebagai serangkaian struktur dan proses untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tata kelola korporasi melibatkan hubungan antara para pemegang saham perusahaan, pemangku kepentingan, dewan komisaris, dan direksi untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Pelaporan struktur dan proses ini sangat penting bila investor dan pihak lain ingin memahami bagaimana perusahaan ini dikelola dan diatur, bagaimana dewan komisaris dan direksi memantau/mengendalikan risiko dan memastikan kepatuhan dengan kode etik, bagaimana mereka memperlakukan pemegang saham minoritas dan menghindari konflik, dan bagaimana mereka mengelola hubungan dengan kelompok pemangku kepentingan yang lebih luas.

Acuan Struktur Laporan Tahunan

1. Strategi

- Model dan Lingkungan Bisnis
- Tujuan Strategis
- Analisis dan Tanggapan Risiko
- Peluang dan Risiko Keberlanjutan
- Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama

2. Tata Kelola korporasi

- Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG
- Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris dan Direksi
- Lingkungan Pengendalian
- Perlakuan Terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

3. Posisi dan Kinerja Finansial

- Laporan Kinerja
- Laporan Keuangan
- Pernyataan Keberlanjutan

2.1. Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG

Di dalam bagian tata kelola, laporan tahunan harus memasukkan deskripsi mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi, serta komitmennya dalam mewujudkan tata kelola korporasi yang kuat serta pengelolaan isu sosial dan lingkungan. Termasuk bagaimana komitmen ini akan diterjemahkan menjadi kebijakan dan aturan yang setidaknya mengatur peran dewan komisaris dan direksi, hak-hak para pemegang saham, dan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku, termasuk peraturan di bidang lingkungan dan sosial. Juga harus menguraikan bagaimana memantau kebijakan dan aturan internal termasuk pengendalian internal dan audit.

Tanpa tata kelola korporasi yang kuat, permasalahan-permasalahan lain di luar keuangan misalnya peluang dan risiko lingkungan dan sosial tidak akan memiliki rantai keputusan yang dapat menjamin akuntabilitas dan manajemen yang kuat di seluruh perusahaan. Karenanya, disarankan agar pelaksanaan sistem manajemen lingkungan dan sosial diletakkan dalam mekanisme tata kelola korporasi yang kuat, termasuk pegawai yang khusus ditugaskan untuk menangani tata kelola korporasi atau sekretaris perusahaan.

LIHAT MATRIKSNYA

Matriks IFC dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemajuan perusahaan berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya serta komitmennya terhadap isu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Toolkit ini menyarankan pengungkapan informasi yang berkaitan dengan Tingkat 1-3 dari Matriks, yang sesuai dengan praktik internasional yang baik. Panduan juga tersedia untuk pengungkapan praktik-praktik kepemimpinan, yang sejalan dengan Tingkat 4 dari Matriks. (Lihat Tabel 2.1.)

2.1.1. Aturan dan Kebijakan mengenai ESG

Laporan tahunan harus menguraikan kebijakan atau aturan perusahaan yang berkaitan dengan tata kelola korporasi, isu lingkungan dan sosial, serta etika. Laporan itu juga harus mengungkapkan apakah aturan-aturan tersebut mencakup hal-hal berikut:

- Hak dan perlakuan terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya;
- Peran dari dewan komisaris dan direksi;
- Pengungkapan dan transparansi;
- Tujuan dan prinsip perusahaan;
- Kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan di bidang E&S;
- Tata kelola pelibatan pemangku kepentingan;
- Integrasi praktik ESG pada kegiatan dan strategi bisnis;
- Kode etik/perilaku pada rantai pasok.

Laporan tahunan harus menjelaskan proses persetujuan untuk kode etik/perilaku, termasuk persetujuan dari dewan komisaris. Praktik tingkat menengah (Matriks Tingkat 2) menyarankan agar perusahaan menunjuk seorang pegawai purna waktu yang bertanggung jawab untuk melakukan tata kelola korporasi atau seorang sekretaris korporasi, guna mendukung komitmen perusahaan terhadap tata kelola korporasi dan keberlanjutan. Pada praktik baik di tingkat internasional (Matriks Tingkat 3), laporan tahunan juga harus menunjukkan apakah kode etik perusahaan mengintegrasikan praktik ESG ke dalam kegiatan bisnis mereka.

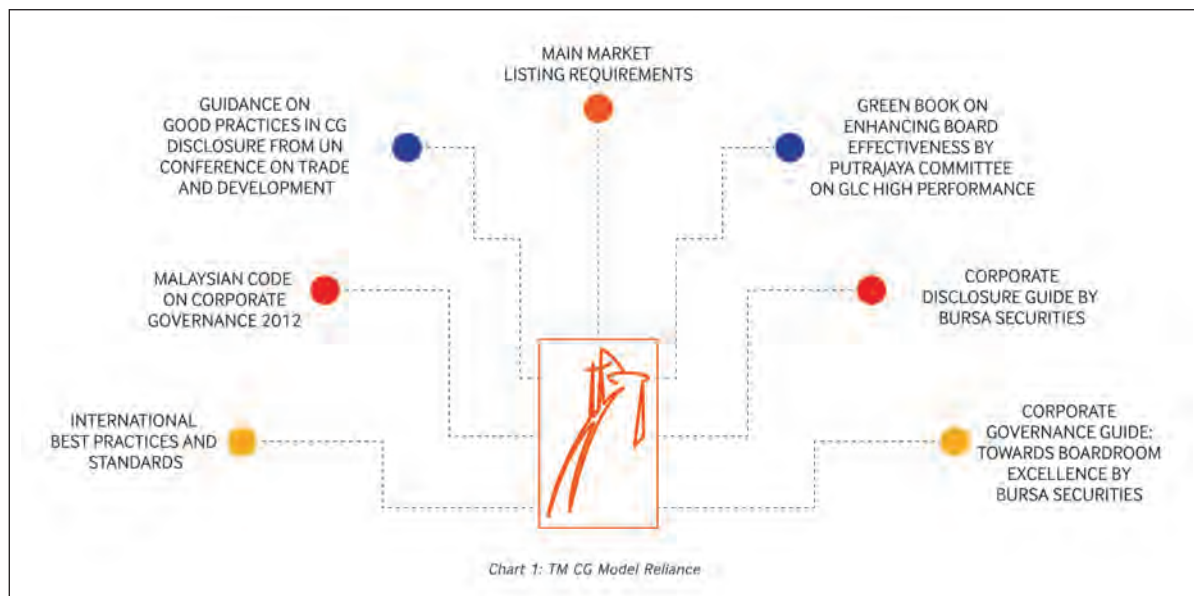
Laporan tersebut juga harus menyatakan apakah kebijakan dan aturan yang berlaku di perusahaan sesuai dengan kode tata kelola korporasi terbaik yang berlaku di negara tersebut (bila ada) (Lihat Contoh 2.1).

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Budaya Korporasi

From Companies to Markets—Global Developments in Corporate Governance, sebuah publikasi IFC mengenai perkembangan global dalam tata kelola korporasi, menyoroti pentingnya budaya korporasi dan peran dewan komisaris dan direksi dalam mendorong perwujudannya di seluruh organisasi.

Culture by Committee—The Pros and Cons adalah laporan survey dari Institute of Business Ethics mengenai peran komite dewan di perusahaan-perusahaan di Inggris dalam menjalankan tanggung jawab korporasi dan menanamkan nilai-nilai perusahaan.

Contoh 2.1: Acuan Tata Kelola Korporasi—Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015



Sumber: Telekom Malaysia.

Tabel 2.1: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC – Komitmen terhadap Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (Kepemimpinan dan Budaya)

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Formalitas	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan tertulis/aturan tata kelola korporasi yang setidaknya mengatur mengenai peran dewan komisaris dan direksi, hak dan perlakuan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain, kepatuhan terhadap undang-undang, dan transparansi dan pengungkapan, dan menyatakan tujuan dan prinsip yang memandu perusahaan. Kebijakan tertulis yang setidaknya mengatur mengenai kepatuhan terhadap peraturan perundangan di bidang lingkungan dan sosial (E&S) 	<ol style="list-style-type: none"> Aturan tata kelola korporasi yang juga mengatur isu lingkungan dan sosial. Pengungkapan secara periodik kepada para pemegang saham mengenai kode dan praktik tata kelola korporasi serta kesesuaiannya dengan praktik terbaik di negara tersebut. 		<ol style="list-style-type: none"> Kecukupan kebijakan dan prosedur ESG diungkapkan.
Kode Etik dan Budaya	<ol style="list-style-type: none"> Kode etik dan/atau perilaku mengelola perusahaan yang disetujui oleh dewan komisaris. Kode etik dan/atau perilaku perusahaan mengintegrasikan praktik ESG dalam kegiatan bisnis mereka. Kode etik dimasukkan ke dalam program orientasi pegawai. Budaya organisasi telah meleburkan pemahaman akan ESG dan kesadaran akan pengendalian di seluruh organisasi. 			
Pegawai/Pejabat yang Ditugaskan	<ol style="list-style-type: none"> Pegawai yang menjadi sekretaris perusahaan Petugas tata kelola korporasi penuh waktu dan/atau sekretaris perusahaan/korporasi. 		<ol style="list-style-type: none"> Pejabat yang ditunjuk untuk menjalankan fungsi pemantauan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, kode etik dan/atau peraturan perusahaan mengenai ESG. Audit internal terhadap pelaksanaan kebijakan dan prosedur ESG. 	
Penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat nasional Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat regional Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat global. 			

2.1.2. Kepatuhan dengan Aturan dan Kebijakan ESG

Laporan tahunan harus menguraikan mekanisme manajemen dan tata kelola yang ada untuk memastikan perusahaan patuh dengan kebijakan atau aturan kode etik dan/atau perilaku perusahaan, termasuk hal-hal berikut:

- Fungsi kepatuhan yang ditunjuk—termasuk pejabat tata kelola purna waktu atau sekretaris korporasi—untuk memastikan kepatuhan dengan kebijakan dan aturan ESG;
- Audit internal;
- Verifikasi eksternal.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) mensyaratkan bahwa laporan tahunan juga harus menguraikan fungsi proses pengendalian internal (kepatuhan, audit internal) dalam memastikan pelaksanaan kebijakan dan prosedur ESG.

Contoh 2.2 menggambarkan bagaimana Türk Telekom mengukur kepatuhannya dengan prinsip-prinsip tata kelola korporasinya.

2.2. Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan fungsi sentral dalam tata kelola korporasi dan struktur organisasi perusahaan. Dewan komisaris ditunjuk oleh para pemegang saham untuk mengawasi strategi, manajemen, dan kinerja perusahaan. Tugas utamanya adalah untuk mengawasi dan menasihati direksi, memantau kinerja direksi/manajemen, dan memastikan kesesuaian dengan kode etik dan persyaratan hukum. Dewan komisaris bertemu secara rutin untuk menjalankan tugas utamanya dan melaksanakan beberapa tugas khusus melalui komite-komite dewan komisaris, termasuk komite nominasi, remunerasi, audit, tata kelola, dan keberlanjutan.

Contoh 2.2: Penilaian Tata Kelola Korporasi—Laporan Tahunan Türk Telekom 2015

Corporate Governance Rating was determined as a result of the examination made under four major topics (Shareholders, Public Disclosure and Transparency, Stakeholders, Board of Directors) weighted differently within the framework of the CMB's Corporate Governance principles. Breakdown of our corporate governance rating under major categories is as follows:

Sub Categories	Weight (%)	Rating
Shareholder	25	8.45
Public Disclosure & Transparency	25	9.66
Stakeholders	15	8.68
Board of Directors	35	8.79
Total	100	8.91

Sumber: Türk Telekom.

Sangatlah penting untuk memiliki keanggotaan dewan komisaris yang seimbang guna memastikan hasil kinerja operasional dan kinerja setiap caturwulan. Yang juga penting adalah memiliki visi strategis jangka panjang untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam prinsip dasar nilai perusahaan.

Dewan komisaris juga bertanggungjawab untuk menangani masalah-masalah agensi (*agency problems*) yang biasanya muncul di perusahaan antara pemegang saham dan direksi/manajemen, antara pemegang saham mayoritas dengan pemegang saham minoritas, dan antara perusahaan dengan para pemangku kepentingannya. Karenanya, salah satu aspek penting dari struktur dan fungsi dewan komisaris adalah kemandirian/independensi, yang biasanya dilakukan melalui penunjukan komisaris independen yang tidak mempunyai hubungan dengan pemegang saham mayoritas dari perusahaan tersebut.

Selain itu, untuk menyeimbangkan kekuasaan dan memperkuat kepemimpinan dewan komisaris yang independen, praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan agar dewan komisaris dipimpin oleh komisaris independen.

DEFINISI: Struktur dewan

Indonesia dan beberapa yurisdiksi lainnya (seperti Jerman dan Belanda) memiliki **struktur dewan ganda** (dual board structure). Struktur dewan ganda di negara-negara tersebut terdiri dari **dewan pengawas** atau **dewan komisaris** dan **dewan eksekutif/dewan manajemen** atau **direksi**. Bagian ini akan membahas hanya mengenai struktur dan fungsi dewan pengawas atau dewan komisaris.

LIHAT MATRIKSNYA

Laporan tahunan harus membahas aspek-aspek penting dari struktur dan fungsi dewan komisaris:

- Kualifikasi dan penunjukan anggota dewan komisaris, termasuk keberagaman atau *diversity* dan kompetensi ESG;
- Independensi dewan komisaris dan peran dari komisaris independen dalam hal akuntabilitas, pengawasan direksi/manajemen dan pengelolaan konflik;
- Pekerjaan yang dilakukan oleh dewan komisaris, termasuk komite, evaluasi dewan, dan sekretaris perusahaan;
- Peran dewan komisaris dalam mengawasi masalah lingkungan dan sosial

Matriks IFC dapat digunakan untuk mengukur kemajuan perusahaan dengan struktur dan fungsi dewan komisaris. Toolkit ini menyarankan pengungkapan informasi yang berkaitan dengan Tingkat 1-3 dari Matriks, yang sesuai dengan praktik internasional yang baik. Panduan juga disediakan untuk pengungkapan praktik kepemimpinan, yang sejalan dengan Tingkat 4 dari Matriks. (Lihat Tabel 2.2.)

Tabel 2.2: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Peran, Pemilihan, dan Suksesi	<ol style="list-style-type: none"> Dewan komisaris menyetujui strategi. Anggota dewan komisaris diberikan waktu dan informasi yang cukup untuk menjalankan tugasnya. 	<ol style="list-style-type: none"> Dewan komisaris sepenuhnya dipilih setiap tahun. 	<ol style="list-style-type: none"> Rencana suksesi yang dibuat oleh dewan komisaris untuk anggota dewan komisaris dan direksi/manajemen senior. 	
Komposisi	<ol style="list-style-type: none"> Dewan komisaris memiliki sejumlah komisaris yang independen sesuai dengan aturan dan regulasi.s. 	<ol style="list-style-type: none"> 1/5 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen. Komposisi dewan komisaris berdasarkan matriks kompetensi atau <i>skills matrix</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1/3 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen sesuai dengan praktik terbaik internasional.^a Keberagaman dewan komisaris, termasuk namun tidak terbatas pada gender, tercapai dalam semua aspek. Ketua dewan komisaris adalah seorang komisaris independen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1/2 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen sesuai dengan praktik terbaik internasional.
Komite		<ol style="list-style-type: none"> Komite audit yang dibentuk oleh dewan komisaris. 	<ol style="list-style-type: none"> Mayoritas keanggotaan komite audit bersifat independen. Komite khusus menangani topik teknis tertentu atau kemungkinan konflik kepentingan (misalnya nominasi, kompensasi/remunerasi, teknologi/keamanan siber, E&S/keberlanjutan, manajemen risiko, dll), bila dapat diterapkan. 	<ol style="list-style-type: none"> Keanggotaan komite audit 100% independen. Komite khusus tata kelola di tingkat dewan komisaris dibentuk. Komite khusus (tata kelola, nominasi, kompensasi/remunerasi, dan E&S/keberlanjutan) terdiri dari mayoritas komisaris yang independen termasuk ketua komite. Komite kompensasi memastikan bahwa kompensasi direksi/eksekutif diberikan berdasarkan kinerja dan insentif jangka panjang (dan disesuaikan untuk semua jenis risiko yang ada saat ini dan di masa yang akan datang), berdasarkan kinerja finansial dan non finansial. Manajemen risiko atau komite khusus lain dengan mayoritas komisaris independen, dan mayoritas yang pernah berpengalaman mengelola risiko.
Frekuensi Pertemuan	<ol style="list-style-type: none"> Dewan bertemu setidaknya setiap tiga bulan sekali dan dipimpin oleh manajemen yang dapat melakukan pengawasan secara obyektif. 		<ol style="list-style-type: none"> Direktur non-eksekutif bertemu secara terpisah setidaknya setahun sekali. 	<ol style="list-style-type: none"> Komisaris independen bertemu terpisah secara periodik.

Tabel 2.2: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Evaluasi dan Kinerja	<p>5. Dewan komisaris secara keseluruhan melalui evaluasi periodik.</p> <p>6. Evaluasi kinerja manajemen dilakukan setiap tahunnya.</p>	<p>9. Dewan komisaris, komite dewan, dan komisaris individual melalui evaluasi tahunan.</p>	<p>8. Evaluasi terhadap dewan komisaris dan komite dewan dilakukan/difasilitasi oleh pihak ketiga.</p>
Pengawasan E&S	<p>7. Dewan komisaris terlatih mengenai risiko E&S yang umum.</p>	<p>10. Dewan komisaris terlatih dalam hal isu risiko E&S sesuai dengan industri Perusahaan.</p> <p>11. Strategi dan selera risiko (<i>risk appetite</i>) mengintegrasikan isu/risiko E&S.</p> <p>12. Setidaknya ada 1 orang komisaris yang memiliki pengalaman menganalisis dan menafsirkan risiko E&S.</p> <p>13. Pada industri yang sensitif,^a 1 atau lebih komisaris memiliki pemahaman mendalam mengenai risiko E&S.</p> <p>14. Masalah ESG terus muncul pada agenda pertemuan dewan komisaris; dewan komisaris menyetujui strategi ESG & kebijakan E&S; secara teratur meninjau kinerja E&S; memastikan dialog antara perusahaan dan pemangku kepentingan utama terjadi; dan memastikan keefektifan dari Mekanisme Komunikasi Eksternal (External Communications Mechanism/ECM).</p> <p>15. Dewan komisaris memastikan terdapat sistem manajemen untuk mengidentifikasi dan menangani risiko dan dampak E&S.</p>	<p>9. Komite khusus di tingkat dewan komisaris dibentuk untuk meninjau isu-isu E&S.</p> <p>10. Dewan komisaris meninjau audit independen mengenai keefektifan Sistem Manajemen Lingkungan dan Sosial (Environment and Social Management System/ESMS), termasuk proses pelibatan pemangku kepentingan dan mekanisme penanganan aduan.</p>

a. Misalnya, IFC's "Indicative Independent Director Definition."

b. Contoh dari "industri yang sensitif" termasuk minyak, gas, pertambangan, industri berat (baja, semen), dan manufaktur kimia, serta produksi atau pemrosesan komoditas pertanian skala besar

2.2.1. Kualifikasi dan Independensi Dewan Komisaris

Laporan tahunan harus menguraikan kriteria yang digunakan untuk memilih anggota dewan komisaris, termasuk persyaratan komisaris yang independen.

Nominasi dan Penunjukan

Laporan tahunan harus menguraikan proses nominasi dan penunjukan komisaris, termasuk rangkuman peran dewan komisaris, komite nominasi (bila ada), dan para pemegang saham dalam mencalonkan dan menunjuk anggota dewan (lihat Contoh 2.3).

Contoh 2.3: Prosedur Nominasi Anggota Dewan—Laporan Tahunan Siam Commercial Bank 2016

5.9 Procedure for Nomination of Directors and Senior Executives

The Nomination, Compensation and Corporate Governance Committee is responsible for screening and proposing to the Board qualified candidates that meet the Bank's strategies to serve as directors and members of Board committees based on each candidate's knowledge, capabilities, expertise, and the experience required for any vacancy, by using a board skill matrix as a tool, as well as, in the case of independent directors, their independence. With regard to the directors representing major shareholders, in principle, the major shareholders nominate individuals to be elected as the Bank's directors and the Board is in charge of verifying that the qualifications of such individuals nominated are not contrary to relevant laws and conform to the Bank's policies governing directors' holding of position in other companies. The Nomination, Compensation and Corporate Governance Committee selects candidates for directorship from the director pool of the Thai Institute of Directors Association (IOD) and the proposals submitted by the directors and the shareholders of the Bank. After a scrutiny of each candidate's qualifications to ensure compliance with laws and regulations, the Nomination, Compensation and Corporate Governance Committee will propose the nomination to the Board for consideration. Following the Board's endorsement of the nominated candidates, the Bank will consult with and seek endorsement from the Bank of Thailand prior to proposing the nomination to the shareholders, if applicable, for approval of the appointment.

Sumber: Siam Commercial Bank.

Laporan tahunan juga harus menjelaskan bagaimana para pemegang saham dapat mencalonkan atau menunjuk anggota dewan komisaris—dan apakah ada perbedaan dalam prosesnya untuk pemegang saham mayoritas dan pemegang saham kecil atau minoritas. Ketika ada perwakilan pegawai, kreditor atau perwakilan pemerintah yang duduk dalam dewan komisaris, maka laporan tersebut harus menyebutkan siapa saja perwakilan tersebut dan menguraikan bagaimana proses penunjukannya (Lihat Contoh 2.4).

Untuk semua anggota dewan komisaris, laporan tahunan harus dengan jelas menyebutkan kapan mereka menjadi anggota dewan dan kapan berakhirnya masa tugas mereka. Anggota dewan komisaris yang sudah ditunjuk beberapa kali mungkin tidak selalu dianggap independen. Dalam Contoh 2.5, BHP Billiton, perusahaan pertambangan Anglo-Australia, memberikan alasan bagi anggota dewan yang sudah duduk dalam posisi mereka untuk waktu yang lama. Terlepas dari bagaimana cara seorang komisaris dicalonkan, semua komisaris memiliki tanggung jawab untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Contoh 2.4: Proses Nominasi—Pernyataan Proksi Coca-Cola Company 2016

2015 DIRECTOR NOMINEES

Our By-Laws provide that the number of Directors shall be determined by the Board, which has set the number at 15. Upon the recommendation of the Committee on Directors and Corporate Governance, the Board has nominated each of Herbert A. Allen, Ronald W. Allen, Marc Bolland, Ana Botín, Howard G. Buffett, Richard M. Daley, Barry Diller, Helene D. Gayle, Evan G. Greenberg, Alexis M. Herman, Muhtar Kent, Robert A. Kotick, Maria Elena Lagomasino, Sam Nunn and David B. Weinberg for election as a Director. All of the nominees are independent under New York Stock Exchange ("NYSE") corporate governance rules, except Herbert A. Allen and Muhtar Kent. See "Director Independence and Related Person Transactions" beginning on page 38.

Each of the Director nominees currently serves on the Board and was elected by the shareowners at the 2015 Annual Meeting of Shareowners. If elected, each Director will hold office until the 2017 Annual Meeting of Shareowners and until his or her successor is elected and qualified. We have no reason to believe that any of the nominees will be unable or unwilling to serve if elected.

Sumber: The Coca-Cola Company.

Contoh 2.5: Masa Jabatan Direktur—Laporan tahunan BHP Billiton 2016

TENURE

As at the end of the year under review, two Directors, Jac Nasser and John Schubert, had each served on the Board for more than nine years. Jac Nasser is standing for re-election at the 2016 AGMs, having undergone a formal performance assessment.

Mr Nasser was first appointed to the Board in June 2006 as an independent Non-executive Director. The Board believes his expertise and broad international experience materially enhance the skills and experience profile of the Board. In accordance with the UK Corporate Governance Code, Mr Nasser's term of appointment has been subject to a particularly rigorous review which took into account the need for progressive refreshing of the Board.

The Board does not believe Mr Nasser's tenure materially interferes with his ability to act in the best interests of the Company. The Board believes he has retained independence of character and judgement and has not formed associations with management (or others) that might compromise his ability to exercise independent judgement or act in the best interests of the Company.

Sumber: BHP Billiton

Kualifikasi

Laporan tahunan harus secara ringkas memaparkan pengalaman kerja yang relevan, latar belakang pendidikan, dan posisi dewan lainnya yang saat ini dipegang oleh setiap komisaris. Laporan itu juga perlu menekankan unsur-unsur penting dari latar belakang setiap komisaris yang relevan dengan peran mereka di dewan komisaris, termasuk komite dimana mereka menjadi anggotanya.

Laporan ini juga harus menghubungkan kualifikasi anggota dewan komisaris dengan keterampilan yang dibutuhkan agar dewan komisaris dapat menjalankan fungsinya, misalnya keterampilan yang berkaitan dengan hukum, finansial, pasar, dan risiko. Juga harus dapat

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Membangun Dewan Aset Strategis

NACD (National Association of Corporate Directors) Blue Ribbon Commission on Building the Strategic-Asset Board memberikan panduan pada rencana perbaikan yang bersinambung untuk memaksimalkan kompetensi para anggota dewan dan memastikan kompetensi itu sejalan dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

menautkan kualifikasi komisaris dengan strategi dan tujuan perusahaan yang lebih luas. Ini dapat dilakukan untuk dewan komisaris secara keseluruhan, **tetapi praktik terbaik menunjukkan bahwa hal ini dapat dilakukan untuk setiap anggota dewan.** Contohnya, kualifikasi dan pengalaman setiap komisaris bisa ditampilkan sebagai matriks keterampilan/kompetensi dan kaitannya dengan fungsi utama dari dewan komisaris.

Laporan ini harus dapat menggambarkan pengembangan profesional dan pelatihan bagi anggota dewan komisaris, baik sebagai bagian dari proses mereka menjadi anggota dewan dan secara terus menerus.

PRAKTIK TERBAIK (dan konsep "aset strategis dewan") menyarankan agar perusahaan memiliki rencana suksesi dewan komisaris jangka panjang guna memastikan bahwa komposisi dan kualifikasi dewan sejalan dengan strategi perusahaan dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Keahlian Keberlanjutan: Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menunjukkan bahwa dewan komisaris dapat melakukan pengawasan terhadap permasalahan lingkungan dan sosial sebagai bagian dari agenda rutin pertemuan dewan, dan mereka juga harus menyetujui kebijakan dan strategi E&S dan secara teratur meninjau kinerja. Dewan komisaris juga mengawasi dialog antar pemangku kepentingan utama dan memastikan komunikasi yang terjalin efektif. Artinya dewan komisaris juga harus memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk mengevaluasi sistem manajemen E&S dan memahami risiko ESG.

Laporan tahunan harus memaparkan keahlian dewan komisaris terutama yang berkaitan dengan keberlanjutan dan apakah mereka telah menerima pelatihan mengenai isu ESG secara umum maupun yang khusus sesuai sektor industri perusahaan. Praktik-praktik di tingkat menengah (Matriks Tingkat 2) menunjukkan bahwa dewan komisaris harus terlatih dalam hal risiko E&S secara umum. Pada industri yang lebih rentan dengan risiko E&S (misalnya minyak, gas, pertambangan, industri berat, manufaktur bahan kimia, dan produksi atau pemrosesan komoditas pertanian skala besar), praktik internasional yang baik menyarankan bahwa setidaknya satu komisaris memiliki pemahaman mendalam mengenai risiko E&S.

Contoh 2.6 menunjukkan ringkasan rinci mengenai kualifikasi dan pengalaman anggota dewan Prudential, sebuah perusahaan asuransi dari Amerika Serikat, dan bagaimana mereka menyesuaikan kualifikasi setiap anggota dewan dengan tugas utama dewan, termasuk keahlian yang berhubungan dengan isu ESG.

Contoh 2.6: Kualifikasi Direktur – Pernyataan Proksi Prudential 2016

	Baltimore, Thomas J., Jr.	Casellas, Gilbert F.	Cylier, James G.	Grier, Mark B.	Hood-Morjean, Martina	Krapak, Karl J.	Ligble, Peter C.	Paz, George	Pianalto, Sandra	Poon, Christine A.	Scovanner, Douglas A.	Strangfeld, John R.	Tedman, Michael A.
ACADEMIA/EDUCATION experience is important because it brings perspective regarding organizational management and academic research relevant to our business and strategy.													
BUSINESS ETHICS experience is important given the critical role that ethics plays in the success of our businesses.		*		*									*
BUSINESS HEAD/ADMINISTRATION experience is important since directors with administration experience typically possess strong leadership qualities and the ability to identify and develop those qualities in others.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
BUSINESS OPERATIONS experience gives directors a practical understanding of developing, implementing and assessing our operating plan and business strategy.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
CORPORATE GOVERNANCE experience supports our goals of strong Board and management accountability, transparency and protection of shareholder interests.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ENVIRONMENTAL/SUSTAINABILITY/CORPORATE RESPONSIBILITY experience strengthens the Board's oversight and assures that strategic business imperatives and long-term value creation for shareholders are achieved within a responsible, sustainable business model.		*		*									*
FINANCE/CAPITAL ALLOCATION experience is important in evaluating our financial statements and capital structure.				*			*	*	*	*	*	*	*
FINANCIAL EXPERTISE/LITERACY is important because it assists our directors in understanding and overseeing our financial reporting and internal controls.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
FINANCIAL SERVICES INDUSTRY experience is important in understanding and reviewing our business and strategy.				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
GOVERNMENT/PUBLIC POLICY experience is relevant to the Company as it operates in a heavily regulated industry that is directly affected by governmental actions.		*		*		*	*	*	*				*
INSURANCE INDUSTRY experience is important in understanding and reviewing our business and strategy.				*			*						*
INTERNATIONAL experience is important in understanding and reviewing our business and strategy.			*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
INVESTMENTS experience is important in evaluating our financial statements and investment strategy.	*	*				*						*	*
MARKETING/SALES experience is relevant to the Company as it seeks to identify and develop new markets for its financial products and services.			*						*				*
REAL ESTATE experience is important in understanding and reviewing our business and strategy.	*				*					*			
RISK MANAGEMENT experience is critical to the Board's role in overseeing the risks facing the Company.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
TALENT MANAGEMENT experience is valuable in helping us attract, motivate and retain top candidates for positions at the Company.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
TECHNOLOGY/SYSTEMS experience is relevant to the Company as it looks for ways to enhance the customer experience and internal operations.			*		*							*	

Sumber: Prudential.

Independensi

Laporan tahunan harus secara jelas men-erangkan berbagai jenis komisaris dan tingkat independensi mereka. Juga perlu mengidentifikasi hal-hal berikut:

- **Anggota dewan eksekutif/direksi:** anggota direksi yang memiliki jabatan purna waktu (biasanya tingkat C);
- **Anggota dewan komisaris non-independen:** komisaris yang tidak bekerja purna waktu untuk perusahaan namun memiliki hubungan yang cukup signifikan, biasanya melalui kepemilikan atau hubungan keluarga dengan anggota dewan komisaris/direksi, pemegang saham mayoritas atau manajemen senior, atau pemasok atau pelanggan perusahaan;

- **Anggota dewan komisaris independen:** komisaris yang bukan pemegang saham mayoritas dan tidak bekerja untuk perusahaan atau memiliki hubungan atau keterkaitan bisnis, formal atau informal, yang mungkin memberikan pengaruh signifikan atas keputusan-keputusan perusahaan—dan karenanya terpisah dari manajemen maupun pemegang saham yang memiliki wewenang besar atau mayoritas.

Dianggap sebagai praktik baik (Matriks Tingkat 3) bagi perusahaan untuk memiliki dewan komisaris yang terdiri dari setidaknya sepertiga komisaris independen. Perusahaan didorong untuk berupaya agar mayoritas anggota dewan komisaris adalah komisaris yang independen. Setidaknya, dewan komisaris harus memiliki sejumlah komisaris independen sesuai dengan peraturan perundangan atau kode etik yang berlaku setempat.

Contoh 2.7: Komposisi Dewan dan Independensi—Laporan Tahunan Fresnillo 2015

BOARD COMPOSITION AND INDEPENDENCE	
The Board is comprised of six Non-executive Directors who are considered to be independent and six Non-executive Directors who are considered to be non-independent, as shown in the diagram below.	
NON-INDEPENDENT	INDEPENDENT
Alberto Baillères (Chairman and Chairman of Nominations Committee)	Guy Wilson (Senior Independent Director and Chair of Audit Committee)
Alejandro Baillères	María Asunción Aramburuzabala
Juan Bordes	Bárbara Garza Lagüera
Arturo Fernández	Charles Jacobs (Chair of Remuneration Committee)
Rafael MacGregor (Chair of HSECR Committee)	Fernando Ruiz
Jaime Lomelín	Jaime Serra

Sumber: Fresnillo Plc.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) merekomendasikan agar komisaris independen bertemu secara terpisah dari anggota dewan lainnya setidaknya setahun sekali.

Contoh 2.7 menggambarkan pembagian antara dewan yang independen dan non-independen dari Fresnillo, sebuah perusahaan pertambangan Meksiko.

Laporan tahunan harus menjabarkan keterkaitan antara perusahaan dan komisaris yang non-independen dan secara singkat menjelaskan mengapa anggota dewan komisaris yang independen dianggap demikian. Terkadang perlu memberikan lebih banyak penjelasan di mana independensi mungkin kelihatan telah dikompromikan.

Misalnya, jika komisaris memiliki hubungan dengan pemasok atau pelanggan perusahaan, jika komisaris sudah menjadi anggota dewan selama sembilan tahun atau lebih, jika ada saudaranya yang dipekerjakan di perusahaan, atau komisaris tersebut sudah pernah bekerja secara paruh waktu untuk perusahaan. Dewan komisaris masih harus menentukan apakah anggota tersebut dianggap independen, selama ada penjelasan yang menyeluruh, dan sejalan dengan persyaratan lokal atau praktik terbaik di tingkat internasional. Dalam contoh 2.8, BHP Billiton menjelaskan mengapa anggota dewan, yang independensinya dapat dipertanyakan karena pernah menduduki posisi di salah satu auditor perusahaan, dapat dianggap sebagai direktur yang independen.

Contoh 2.8: Penjelasan tentang Independensi Direktur—Laporan Tahunan BHP Billiton 2016

RELATIONSHIPS AND ASSOCIATIONS
Lindsay Maxsted was the CEO of KPMG in Australia from 2001 until 2007. The Board believes this prior relationship with KPMG does not materially interfere with Mr Maxsted’s exercise of objective, unfettered or independent judgement, or his ability to act in the best interests of BHP Billiton. The Board has determined, consistent with its policy on the independence of Directors, that Mr Maxsted is independent. The Board notes in particular that:
<ul style="list-style-type: none"> • at the time of his appointment to the Board, more than three years had elapsed since Mr Maxsted’s retirement from KPMG. The Director independence rules and guidelines that apply to the Company—which are a combination of Australian, UK and US rules and guidelines- all use three years as the benchmark ‘cooling off’ period for former audit firm partners; • Mr Maxsted has no financial (e.g. pension, retainer or advisory fee) or consulting arrangements with KPMG; • Mr Maxsted was not part of the KPMG audit practice after 1980, and while at KPMG was not in any way involved in, or able to influence, any audit activity associated with BHP Billiton. The Board believes Mr Maxsted’s financial acumen and extensive experience in the corporate restructuring field to be important in the discharge of the Board’s responsibilities. His membership of the Board and Chairmanship of the Risk and Audit Committee are considered by the Board to be appropriate and desirable.

Sumber: BHP Billiton.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Komisaris Independen

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Global dari International Corporate Governance Network (ICGN): "Dewan komisaris harus menyebutkan di dalam laporan tahunan nama-nama komisaris yang dianggap independen dan mampu melakukan penilaian secara independen tanpa pengaruh eksternal apapun. Dewan komisaris juga harus menyebutkan alasan mengapa seorang komisaris dianggap independen meskipun adanya hubungan atau keadaan yang relevan untuk penentuannya. . . ."

Keberagaman

Dewan komisaris semakin diharapkan dapat mencapai keseimbangan gender yang lebih baik dan mengambil calon komisaris dari kelompok yang lebih luas. Selain gender, keberagaman juga termasuk calon/kandidat dari berbagai usia, etnis, dan perbedaan lain, termasuk pengalaman atau keahlian yang relevan. Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan agar keberagaman dewan, termasuk namun tidak terbatas pada gender, dicapai pada semua tataran.

Laporan tahunan juga harus menjelaskan bagaimana keberagaman dipertimbangkan pada nominasi anggota dewan komisaris terkini dan kebijakan dewan di bidang ini. Dalam Contoh 2.9, Natura, sebuah perusahaan kosmetika Brazil, menggambarkan komposisi dewannya dalam hal gender, usia, dan berapa lama mereka menjabat sebagai anggota dewan.

2.2.2. Komite dan Kerja Dewan Komisaris

Laporan tahunan harus memaparkan kerja dari dewan komisaris, struktur komitennya, serta hubungannya dengan pihak-pihak di dalam dan di luar perusahaan.

Peran dan Tanggung Jawab

Laporan tahunan harus menjabarkan kegiatan dan tanggung jawab utama dewan komisaris, terutama tanggung jawab besar dan otoritas atas keputusan-keputusan besar perusahaan. Juga harus menuliskan tautan ke laman perusahaan yang berisi informasi mengenai piagam komite dewan komisaris. Laporan itu juga harus menjelaskan bagaimana dewan komisaris menjalankan fungsi-fungsi klasik: memberikan arahan dan pemantauan terhadap kinerja direksi demi keuntungan semua pemegang saham. Juga harus menyebutkan frekuensi rapat dewan komisaris. Dewan komisaris harus bertemu secara teratur, dan anggotanya harus diberikan waktu serta informasi yang cukup untuk menjalankan tugas mereka.

Dewan Komisaris dan Direksi

Laporan tahunan juga harus menguraikan pembagian tanggungjawab antara dewan komisaris dengan direksi atau manajemen senior. Bila direksi bertemu secara teratur dengan dewan komisaris, laporan itu juga harus menunjukkan apakah dewan komisaris menyelenggarakan rapat tanpa kehadiran direksi atau manajemen.

Laporan tersebut harus menggambarkan peran dewan komisaris dalam hubungannya dengan direksi terutama peran dewan komisaris dalam beberapa bidang berikut:

- Penentuan strategi dan visi perusahaan;
- Pemilihan direktur utama dan manajemen senior;
- Manajemen risiko;
- Pengawasan pengendalian internal, audit internal dan audit eksternal, dan persiapan laporan keuangan;

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Keberagaman Dewan

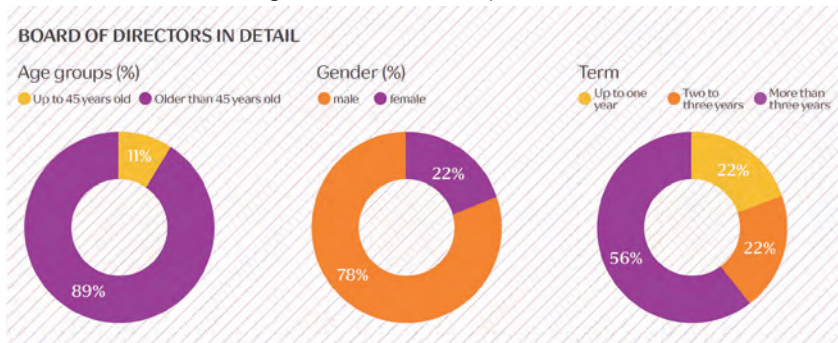
Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD menyerukan untuk pengungkapan hal-hal berikut:

- Kualifikasi anggota dewan, posisi mereka di dewan (dan posisi lainnya);
- Independensi anggota dewan—dan mengapa hal ini penting;
- Proses pemilihan anggota dewan.

Kerangka Pelaporan Terintegrasi <IR> meminta pengungkapan keterampilan dan keberagaman dewan, termasuk latar belakang dan gender.

The King IV Report on Corporate Governance for South Africa, 2016, Prinsip 7: Dewan pengawas harus memiliki keseimbangan dalam hal pengetahuan, keterampilan, pengalaman, keberagaman, dan independensi agar dapat menjalankan peran tata kelola dan tanggung jawabnya secara obyektif dan efektif.

Contoh 2.9: Keberagaman Dewan—Laporan Tahunan Natura 2016



Sumber: Natura.

- Otorisasi pengeluaran modal besar, transaksi bernilai besar, dan transaksi pihak terkait/transaksi afiliasi/transaksi dengan benturan kepentingan;
- Pengawasan kebijakan SDM.

Laporan tersebut perlu menyebutkan apakah ada keputusan-keputusan yang hanya bisa diambil oleh dewan komisaris.

Contoh 2.10 menjabarkan peran dewan direksi dan manajemen Aggreko, perusahaan energi dari Inggris.

Komite Dewan Komisaris

Dewan komisaris harus membentuk komite khusus anggota dewan untuk membantu kegiatan dewan atau bidang spesifik di mana benturan kepentingan mungkin timbul. Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) juga menyarankan dewan komisaris untuk memiliki komite khusus yang bertanggung-jawab untuk menangani topik-topik teknis atau potensi konflik kepentingan (misalnya nominasi, kompensasi, teknologi, keamanan siber, E&S/keberlanjutan, manajemen risiko, dan lain sebagainya), bila dapat diterapkan. Praktik kepemimpinan (Matriks Tingkat 4) menyarankan bahwa sebagian besar anggota komite harus merupakan komisaris independen, dan tiap komite harus dipimpin oleh komisaris yang independen. Laporan tahunan harus menguraikan beberapa hal berikut:

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Dewan Komisaris dan Direksi/Manajemen
Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD meminta pengungkapan pembagian wewenang antara dewan komisaris dan direksi.
Kerangka Pelaporan Terintegrasi <IR> meminta pengungkapan bagaimana tata kelola perusahaan dan pembuatan keputusan dikaitkan dengan penciptaan nilai, keputusan strategis, dan inovasi.

- Jenis komite—audit, risiko, finansial, nominasi, remunerasi, tata kelola korporasi, keberlanjutan, dan manajemen risiko;
- Peran komite (termasuk komunikasi dengan dewan komisaris);
- Komposisi komite (termasuk mengenai independensi dan kualifikasi) dan tautan laman ke piagam komite.

Laporan ini juga harus memasukkan tinjauan atas kerja komite, menyoroti berbagai bidang penting yang ditangani oleh komite maupun perubahan dalam hal fokus atau kebijakan dari komite tertentu.

Dalam praktik baik (Matriks Tingkat 3), komite audit harus terdiri dari sebagian besar komisaris independen. **PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4)** menyarankan independensi 100 persen. Praktik kepemimpinan juga menyarankan agar perusahaan memiliki komite khusus risiko dimana sebagian besar anggotanya memiliki pengalaman dalam mengelola risiko. (Untuk panduan lebih lanjut mengenai peran dan pembahasan yang dilakukan oleh komite audit, lihat **2.3.1. Pengendalian Internal dan Audit.**)

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Struktur Komite Dewan
Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD meminta pengungkapan mengenai struktur dan piagam komite.

Menurut **PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4)**, komite kompensasi harus memastikan bahwa kompensasi eksekutif dibuat berdasarkan kinerja finansial dan non-finansial sehingga dapat memberikan insentif jangka panjang.

Contoh 2.11 memberikan contoh laporan kegiatan untuk komite remunerasi dan SDM dari Absa Group (dahulu Barclays Africa), bank dari Afrika Selatan.

Contoh 2.10: Dewan dan Tim Manajemen – Laporan Tahunan Aggreko 2015

How we divide up our responsibilities	
Chairman	Responsible for leading the Board, its effectiveness and governance. Setting the agenda to take full account of the issues and concerns of the Directors and ensuring the links between the Shareholders, Board and management are strong.
Chief Executive Officer	Responsible for the day-to-day leadership, management and control of the Group, for recommending the Group strategy to the Board and ensuring that the strategy and decisions of the Board are implemented via the Executive Committee.
Chief Financial Officer	Responsible for the day-to-day management of the financial risk of the Group and providing general support to the Chief Executive Officer including the operational performance of the business.
Senior Independent Director	Provides a sounding board for the Chairman, acts as an intermediary for the other Directors when necessary and is available to meet with Shareholders.
Independent Non-executive Directors	Constructively challenge the Directors and monitor the delivery of the Group strategy within the risk and control environment set by the Board.
Company Secretary	Supports the Chairman and Chief Executive Officer and is available to all Directors for advice and support. Informs the Board and Committees on governance matters and responsible for development of corporate governance policies.

Sumber: Aggreko.

Evaluasi Dewan Komisaris

Laporan tahunan harus menguraikan proses evaluasi tahunan dewan komisaris secara keseluruhan, anggota dewan secara individual, dan komite-komite dewan. Di dalamnya harus terdapat informasi berikut:

- Uraian proses (termasuk frekuensi dan siapa yang melakukan evaluasi);

- Indikator utama yang menjadi dasar evaluasi;
- Hasil/bidang untuk perbaikan;
- Rencana aksi berdasarkan hasil evaluasi;
- Tindakan/aksi yang dilakukan setelah evaluasi dewan pada periode sebelumnya.

Contoh 2.11: Deskripsi Komite—Laporan Tahunan Absa Group (dahulu Barclays Africa) 2015

Group Remuneration and Human Resources Committee

Mohamed Husain (Chairman)
 Patrick Clackson
 Yolanda Cuba
 Alex Darko
 Wendy Lucas-Bull
 Trevor Munday

Attendees:
 Maria Ramos
 Chief: Human Resources Executive
 Head of Reward

Reviewed:

- | 2015/2016 remuneration structure, policy and philosophy for the Group in general and the executive team in particular;
- | proposals from the Group Chairman on the performance of the Chief Executive Officer, and proposals from the Chief Executive Officer on the performance of the Financial Director and other Executive Committee members;
- | proposals relating to senior hires and terminations, and provided approval where required as per the Committee mandate;
- | updates from management’s Remuneration Review Panel (RRP) on conduct-related incidents and the impact on compensation;
- | updates on role-based pay, the definition of ‘material risk taker’, and certain European Banking Association and Prudential Regulatory Authority guidelines and policy statements on compensation;
- | updates on pensions and benefits across the Group;
- | reports on subsidiary entities pertaining to pay and benefits; and
- | reports from an external adviser on trends in compensation practices and industry approaches.

Responded to:

- | investor feedback on our remuneration disclosures and further enhanced our remuneration disclosure in line with best practice.

Approved:

- | the conversion of the phantom share plan to an equity share plan which was approved at the 2015 annual general meeting;
- | vesting outcomes for the 2012 long-term incentive awards (vesting mid-2015) and received reports on the prognosis of the 2013 awards (vesting in mid-2016);
- | compensation for the Chief Executive Officer, Financial Director, and other Executive Committee members;
- | the salary mandate for bargaining unit and non-bargaining unit employees; and
- | the remuneration report for inclusion in the integrated report for 2014.

Recommended to the Board:

- | proposed 2015 incentive pools, projected 2015 total compensation expenditure and compensation ratios; and
- | final 2014 incentive pools.

The GRHRC is satisfied with the status of remuneration and incentives in the Group. The GRHRC spent considerable time in refining the link between pay and performance, and will continue on this journey through 2016.

Sumber: Absa Group (dahulu Barclays Africa).

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan bahwa evaluasi dewan komisaris dan komitenya dilakukan oleh pihak ketiga yang independen. Evaluasi dewan komisaris harus dikaitkan dengan perencanaan suksesi untuk dewan komisaris dan direksi/manajemen senior.

Tata Kelola Keberlanjutan

Laporan tahunan perlu membahas apakah perusahaan telah membuat proses pengawasan isu lingkungan dan sosial di tingkat dewan komisaris. Bila relevan, laporan tersebut harus menguraikan hal-hal berikut:

- Persetujuan dewan komisaris akan strategi dan kebijakan keberlanjutan;
- Apakah ESG masuk dalam agenda dewan komisaris;
- Pendekatan dewan komisaris dalam mengatasi isu E&S, termasuk komite khusus dan dialog pemangku kepentingan;
- Tinjauan mengenai keefektifan proses manajemen E&S, termasuk mekanisme pengaduan.

Laporan itu juga harus menjabarkan struktur dan proses yang dimiliki perusahaan dalam memastikan bahwa isu-isu ESG secara periodik diulas dan ditangani termasuk di dalamnya hal-hal berikut:

- Pengawasan mengenai isu E&S di tingkat dewan komisaris;
- Komite tata kelola korporasi;
- Komite atau subkomite untuk meninjau isu keberlanjutan.

Contoh 2.12 menggambarkan pendekatan BHP Billiton terhadap tata kelola keberlanjutan, termasuk komite keberlanjutan.

Contoh 2.12: Komite Keberlanjutan Dewan—Laporan Tahunan BHP Billiton 2016

1.11.1 Our sustainability approach

Our approach to sustainability is led by a sustainability framework that guides our investments in our host countries and local communities, as well as directly at our operated assets. The framework applies a risk-based approach to sustainability, and assesses sustainability risks deemed material to our business with consideration of the potential health, safety, environmental, community, reputational, legal and financial impacts. Risk severity is assessed according to the most severe associated impact, which allows us to understand the potential causes and impacts in the context of business plans.

We also have public sustainability performance targets and mandatory minimum performance requirements, as articulated in Our Requirements standards. These standards are the foundation for developing and implementing management systems at our operated assets. We seek to influence the application of our standards at our non-operated joint ventures.

Our Board oversees our sustainability approach, with the Sustainability Committee overseeing health, safety, environment and community (HSEC) matters, including climate change, human rights, HSEC-related risk control, and legal and regulatory compliance, sustainability reporting and overall HSEC performance.

2.3. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah sistem pengendalian internal dan struktur, proses, dan kegiatan pengelolaan risiko yang saling terhubung satu sama lain, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa perusahaan dapat memenuhi tujuan strategisnya dan beroperasi secara efisien dan efektif. Cakupan lingkungan pengendalian harus meliputi semua bagian perusahaan secara menyeluruh.

Sistem pengendalian internal termasuk audit internal, dirancang untuk memastikan integritas dan keterandalan laporan keuangan dan laporan non-finansial serta kepatuhan terhadap undang-undang dan standar/kebijakan internal. Termasuk di dalamnya tata kelola anak perusahaan.

Manajemen risiko mendukung pencapaian strategi perusahaan dengan menilai dan mengelola risiko dan peluang bisnis. Termasuk di dalamnya identifikasi, penilaian, integrasi, dan tanggapan serta pemantauan risiko.

LIHAT MATRIKSNYA

Matriks IFC dapat digunakan untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan terhadap lingkungan pengendaliannya. Toolkit ini menyarankan pengungkapan informasi yang berkaitan dengan Tingkat 1-3 dari Matriks, yang sesuai dengan praktik internasional yang baik. Panduan juga disediakan untuk pengungkapan praktik kepemimpinan, yang sejalan dengan Tingkat 4 dari Matriks. (Lihat Tabel 2.3.)

Our approach to sustainability is led by a sustainability framework that guides our investments in our host countries and local communities.

Sumber: BHP Billiton.

Tabel 2.3: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Lingkungan Pengendalian (Sistem Kendali Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko, dan Kepatuhan)

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Pengendalian Internal	<p>1. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian internal yang terdokumentasi dengan baik.</p>	<p>1. Komite audit memastikan ada tindakan-tindakan korektif untuk memperbaiki kekurangan pengendalian yang telah diidentifikasi dalam Management Letters.</p>	<p>1. Model <i>three lines of defense</i>, telah diterapkan dalam manajemen risiko, pengendalian internal, dan audit internal.^a</p>	<p>1. Lingkungan pengendalian sesuai dengan standar internasional tertinggi, termasuk namun tidak terbatas pada IIA, b COSO, ISO 31000, 19600, 37001, dan 27001.</p> <p>2. Struktur organisasi yang diadopsi oleh manajemen mendatangkan dampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan keefektifan kepemimpinan.</p>
Audit Internal	<p>2. Fungsi audit internal secara teratur bertemu dengan auditor eksternal dan bertanggungjawab kepada dewan komisaris.</p>		<p>2. Fungsi audit internal bersifat independen, obyektif, berbasis risiko dan memiliki cakupan kegiatan yang tidak terbatas.</p> <p>3. Kepala audit internal melapor pada komite audit dan secara administratif kepada manajemen.</p>	<p>3. Komite audit memastikan bahwa fungsi audit internal dinilai kualitasnya oleh pihak ke tiga secara berkala.</p>
Tata Kelola Risiko		<p>2. Dewan komisaris menyetujui selera risiko.</p> <p>3. Perusahaan telah membuat kerangka manajemen risiko dimana direktur bidang risiko (<i>chief risk officer/CRO</i>) atau yang sederajat memiliki akses langsung ke dewan komisaris.</p>	<p>4. Dewan komisaris memantau manajemen risiko dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur secara teratur.</p> <p>5. CRO melapor ke komite manajemen risiko di tingkat dewan komisaris atau yang sederajat.</p>	
Kepatuhan		<p>4. Program kepatuhan menyeluruh ditinjau setiap tahun dan ada mekanisme untuk melaporkan kesalahan dan pelanggaran.</p> <p>5. Pegawai khusus yang ditunjuk untuk kepatuhan.</p>	<p>6. Direktur kepatuhan (<i>chief compliance officer</i>) melapor kepada komite audit atau yang sederajat dan secara administratif kepada manajemen.</p>	
Audit Eksternal	<p>3. Management Letters tertulis diberikan oleh auditor eksternal.</p>			<p>4. Komite audit meninjau hubungan EA yang sudah cukup lama.</p>

Tabel 2.3: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Lingkungan Pengendalian (Sistem Kendali Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko, dan Kepatuhan)

1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Mengintegrasikan E&S	<p>6. Perusahaan telah mengadopsi praktik industri dalam praktik pengelolaan risiko E&Snya.</p>	<p>9. Kegiatan ESG sangat terintegrasi, efektif, dan efisien serta mendukung tujuan bisnis strategis dan operasional.</p> <p>10. Audit internal secara periodik terhadap ESG, IT dan keamanan informasi.</p> <p>11. ESMS yang menyeluruh dan terintegrasi dalam kerangka pengelolaan risiko dan risiko E&S menjadi bagian dari penentuan selera risiko.</p> <p>12. Kepala Keberlanjutan/E&S memiliki akses langsung pada manajemen senior dan CRO.</p>	<p>5. Dewan komisaris atau komite keberlanjutan memastikan tindakan perbaikan dari isu-isu E&S.</p> <p>6. Kepala ESG melapor ke komite E&S/ keberlanjutan setingkat dewan komisaris.</p> <p>7. ESMS sesuai dengan standar internasional (misalnya ISO 14001).</p>
Tata Kelola Anak Perusahaan	<p>7. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengendalikan penciptaan dan pembubaran anak perusahaannya.</p>	<p>13. Perusahaan memiliki fungsi tata kelola anak perusahaan yang terpusat, anak perusahaan dikelompokkan berdasarkan tingkat kerumitan, dan kerangka tata kelola yang tepat diterapkan untuk setiap kategori anak perusahaan.</p>	<p>8. Dewan komisaris menjalankan pengawasan terhadap struktur organisasi dan kegiatan anak perusahaannya.</p>
<p>a. Manajemen adalah lapis pertahanan yang pertama, manajemen risiko dan fungsi kepatuhan merupakan lapis pertahanan kedua, audit internal dan eksternal sebagai penyedia jaminan independen merupakan lapis pertahanan ketiga.</p> <p>b. Standar dari Institute of Internal Auditors serta aturan terkait.</p>			

Ada beberapa kerangka yang diakui secara internasional untuk sistem pengendalian internal, seperti yang diatur oleh Institute of Internal Auditors, COSO, dan ISO 31000.

2.3.1. Pengendalian Internal dan Audit

Laporan tahunan harus menguraikan proses dan struktur yang ada untuk pengendalian internal dan eksternal perusahaan.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matrix Tingkat 4) menyarankan bahwa lingkungan pengendalian disesuaikan dengan standar internasional tertinggi, misalnya seperti yang diatur oleh Institute of Internal Auditors, COSO, dan ISO 31000, 37001, dan 27001.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengendalian Internal

The 2013 COSO Framework: Kerangka Pengendalian Internal dari Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) membantu perusahaan merancang dan menjalankan system pengendalian internal yang dapat disesuaikan dengan perubahan bisnis dan lingkungan operasional, memitigasi risiko hingga ketinggian yang dapat diterima, dan mendukung pengambilan keputusan dan tata kelola yang baik. Kerangka ini terdiri dari 17 prinsip di 5 bidang:

- Lingkungan pengendalian
- Penilaian risiko
- Kegiatan pengendalian
- Informasi dan komunikasi
- Kegiatan pemantauan

Kesemua hal tersebut mencakup operasional, pelaporan, dan kepatuhan badan usaha dan mengatur secara khusus hal-hal yang terdapat dalam tingkat badan usaha, divisi, unit operasional, dan tingkat fungsional.



© 2013, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Used by permission.

Pengendalian Internal

Laporan tahunan perlu menjabarkan peran dewan komisaris, komite audit, dan direksi/ manajemen senior dalam pengendalian internal perusahaan. Pengungkapan juga harus memasukkan cakupan pengendalian internal termasuk hal-hal berikut:

- Akuntansi finansial dan pengendalian pelaporan;
- Akuntansi non-finansial dan pengendalian pelaporan;
- Pengendalian operasional, termasuk risiko keberlanjutan dan pemangku kepentingan (pekerja, pelanggan, kesehatan, dan keselamatan masyarakat);
- Pengendalian kepatuhan, termasuk etika dan kepatuhan: kode etik, sistem whistleblower, tindakan-tindakan anti korupsi.

Contoh 2.13 menguraikan unsur-unsur yang biasanya termasuk pada sistem pengendalian internal perusahaan, termasuk pengendalian finansial, operasional, kepatuhan, dan manajemen risiko.

Audit Internal

Laporan tahunan harus menggambarkan bagaimana dewan komisaris melakukan tugasnya untuk memastikan integritas finansial perusahaan dan integritas operasionalnya, dan juga memberikan informasi mengenai kerja yang dilakukan dewan komisaris dan komite audit pada bidang ini.

Dalam praktik-praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3), fungsi audit internal harus independen, obyektif, berbasis risiko, dan memiliki cakupan kegiatan yang tidak terbatas.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) juga menyarankan agar kepala fungsi audit internal (chief audit executive) melapor langsung pada komite audit dan secara administratif kepada direksi.

Sudah menjadi praktik umum bagi fungsi audit internal untuk bertemu secara teratur dengan auditor eksternal. Selain itu, fungsi audit internal (baik yang bekerja langsung untuk perusahaan atau yang dialihdayakan) harus secara berkala menguji dan memeriksa keefektifan pengendalian internal, untuk memastikan integritas finansial dari perusahaan.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan agar fungsi audit internal dinilai/dikaji kualitasnya secara periodik oleh pihak ke tiga.

Di dalam laporan tahunan harus ada informasi berikut:

- Apakah audit internal melapor pada komite audit, apakah itu menjadi garis pelaporan utama atau satu-satunya jalur pelaporan, dan hubungan auditor internal dengan direksi/manajemen senior;

- Kegiatan utama, tantangan, dan hasil temuan audit internal;
- Bila perusahaan tidak memiliki fungsi audit internal khusus, bagaimanakah peran ini dijalankan, termasuk bila dilakukan oleh firma/perusahaan eksternal;
- Apakah audit internal mengkaji kecukupan dan keefektifan kebijakan dan praktik ESG dan sistem keamanan informasi dan IT;
- Bagaimana komite audit memastikan tindakan perbaikan terhadap kelemahan pengendalian, terutama yang disebutkan dalam management letter auditor eksternal.

Contoh 2.14 menguraikan proses audit internal untuk Nedbank, sebuah bank di Afrika Selatan dan bagaimana proses ini menjadi bagian dari kerangka manajemen risiko—sebagai lapisan pertahanan ketiga.

Contoh 2.13: Pengendalian Internal—Laporan Tahunan Fresnillo 2015

Internal controls

The Board has overall responsibility for the Group's system of internal control, which includes all material controls, including financial, operational and compliance controls and related risk management, and reviewing its effectiveness. The system of internal control is designed to identify, evaluate and manage significant risks associated with the achievement of the Group's objectives. Because of the limitations inherent in any system of internal control, the Group's system is designed to meet its particular needs and the risks to which it is exposed. It is designed to manage risk rather than eliminate risk altogether. Consequently it can only provide reasonable and not absolute assurance against material misstatement or loss.

The Board has delegated to the Audit Committee its responsibility for reviewing the effectiveness of Fresnillo's internal controls. The Audit Committee reviews the system of internal control on an annual basis. The day-to-day responsibility for managing risk and the maintenance of the Group's system of internal control is collectively assumed by the Executive Committee. The Executive Committee is supported in this task by the Internal Audit department. The annual Internal Audit programme, approved by the Audit Committee, ensures that internal controls over all of the operations are all reviewed at least once over a three-year timeframe. The risk categories set out in the risk matrix were used as the basis for the process of reviewing the effectiveness of the system of internal controls. The Internal Audit department obtained letters of representation from the Executive Committee and the executive management on the Group's system of internal control.

The Group has in place internal controls and risk management systems in relation to the Group's financial reporting process and the Group's process for preparing consolidated accounts. These systems include policies and procedures to ensure that adequate accounting records are maintained and transactions are recorded accurately and fairly to permit the preparation of financial statements in accordance with IFRS.

Sumber: Fresnillo Plc.

Contoh 2.14: Pengendalian Internal—Laporan Tahunan Fresnillo 2015

INTERNAL AUDIT

Group Internal Audit (GIA) is a centralised, independent assurance function. It was constituted in terms of the Banks Act, 94 of 1990 (as amended) and the regulations thereto, with its purpose, authority and responsibilities set out in the Banks Act and regulations and formally defined in a charter approved by the Group Audit Committee (GAC).

GIA forms part of the Enterprisewide Risk Management Framework as a third line of defence. The purpose of GIA is to provide independent, objective assurance to the board that the governance processes, management of risk and systems of internal control are adequate and effective to mitigate the most significant risks, both current and emerging, that threaten the achievement of the group's objectives, and in so doing help improve the control culture of the group. It is responsible for developing a 12-month rolling-audit plan, using a risk-based methodology and taking into consideration specific regulatory requirements pertaining to internal audit, including any risks or control concerns identified by management and the board. This plan is approved by the GAC.

Sumber: Nedbank Group.

**SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK:
Pelaporan Finansial, Audit, dan Pengendalian**

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD menyatakan bahwa dewan komisaris memiliki peran utama dalam memastikan keefektifan sistem pelaporan keuangan, audit internal, dan pengendalian internal.

Contoh 2.15 memperkenalkan komite audit Aggreko, anggotanya, pencapaian utama, dan area fokus. Contoh ini juga menarik untuk fokusnya di masa yang akan datang—praktik baik (Matriks Tingkat 3) yang membantu pertanggungjawaban komite audit.

Komite Audit

Laporan tahunan harus menjabarkan peran dan pembahasan yang dilakukan komite audit. Komite audit biasanya memastikan telah terdapat proses akuntansi dan audit untuk menghasilkan laporan keuangan yang benar dan akurat. Biasanya, komite ini juga mengawasi proses audit internal, audit eksternal, dan auditor eksternal. Komite audit juga dapat mengawasi transaksi afiliasi, dan melakukan pengawasan dan pengelolaan risiko (bila tidak ada komite risiko).

Audit Eksternal

Laporan tahunan harus menjabarkan masa kerja, kualifikasi, dan independensi auditor eksternal. (Lihat Contoh 2.16.) Khususnya, laporan tahunan harus memberikan informasi berikut:

Contoh 2.15: Komite Audit—Laporan Tahunan Aggreko 2015

THE ROLE OF THE AUDIT COMMITTEE IS TO MONITOR AND REVIEW THE INTEGRITY OF THE GROUP'S FINANCIAL STATEMENTS TO DETERMINE WHETHER THE JUDGEMENTS TAKEN BY MANAGEMENT ARE APPROPRIATE. WE ALSO MONITOR THE INDEPENDENCE AND EFFECTIVENESS OF THE EXTERNAL AUDITOR AND OVERSEE THE GROUP'S SYSTEMS FOR INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT.

2015 Key achievements

- Oversaw the external audit tender process, making a recommendation to the Board on the appointment of a new external auditor.
- Reviewed and ensured compliance with the new UK Corporate Governance Code requirements for going concern and viability statements.
- Reviewed the effectiveness of the risk management process.
- Monitored the changes made to the financial control environment following the reorganisation.
- Provided oversight on the Group's risk management processes, receiving presentations from the Group Financial Controller on financial controls under the new structure, the Director of Tax on the structure of the tax team, strategy and control framework and the Chief Information Officer on our cyber governance framework.

Members in 2015

	Meetings attended
Robert MacLeod – Audit Committee Chairman	✓✓✓
Russell King – Senior Independent Director	✓✓✓
Diana Layfield – Non-executive Director	✓✓✓
Ian Marchant – Non-executive Director	✓✓✓

Areas of focus for 2016

- Oversee the transition of responsibilities to the new external auditor.
- Continue risk management oversight with presentations scheduled from the Directors of Finance for Power Solutions and Rental Solutions.
- Managing the transition of responsibilities for the Chairmanship of the Committee from Robert MacLeod to Ian Marchant.

Sumber : Aggreko.

- Independensi dan kualifikasi auditor eksternal, mengapa auditor tertentu dilibatkan atau dilibatkan kembali, dan dampak hubungan jangka panjang ini terhadap independensi auditor tersebut;
- Kerja non-audit yang dilakukan oleh auditor eksternal dan dampaknya, bila ada, terhadap independensi audit, termasuk uraian biaya audit dan non-audit;
- Masa kerja dan rotasi firma dan mitra audit (semakin panjang masa kerjanya makin besar risiko konflik kepentingannya);
- Penilaian periodik terhadap kualitas audit eksternal;
- Tindakan yang dilakukan oleh manajemen setelah isu diangkat dalam laporan audit atau management letter dari auditor eksternal.

Laporan ini harus mengangkat peran dari komite audit dalam menyepakati rencana audit maupun pengawasan komite audit serta hubungan/pertemuan yang teratur dengan auditor eksternal sebelum, saat, dan setelah audit.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan bahwa komite audit memiliki hubungan dengan auditor eksternal, menyepakati cakupan dan biaya audit, serta melakukan penilaian kualitas secara periodik terhadap auditor eksternal dengan menggunakan indikator kualitas audit yang relevan.

Mengintegrasikan Keberlanjutan

Laporan tahunan harus menunjukkan apakah isu-isu lingkungan dan sosial berada dalam cakupan komite audit. Laporan ini juga harus menjelaskan peran dari komite audit dalam memastikan kualitas informasi non-finansial dan informasi keberlanjutan.

Supaya dewan komisaris dapat membuat keputusan yang baik, PRAKTIK TERBAIK merekomendasikan agar informasi non-finansial yang penting bagi bisnis, termasuk informasi mengenai keberlanjutan, memiliki kualitas yang sama dengan laporan keuangan.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan agar data ESG diperiksa dalam audit tahunan oleh penyedia layanan audit yang independen.

Contoh 2.17 menggambarkan proses dan hasil assurance data keberlanjutan utama untuk Goldfield, sebuah perusahaan pertambangan di Afrika Selatan, sebagai bagian dari proses audit internalnya dan pengawasan komite audit.

Kerangka Tata Kelola Anak Perusahaan

Tata kelola anak perusahaan yang kuat dapat menjadi alat yang penting dalam kerangka pengelolaan risiko organisasi. Anak perusahaan biasanya dibentuk karena beberapa alasan, termasuk optimalisasi pajak, pembatasan kewajiban, atau persyaratan yang harus

Contoh 2.16: Auditor Eskternal—Laporan Tahunan CLP Group 2015

EXTERNAL AUDITOR

The Group's external auditor is PwC. PwC has written to the Audit Committee confirming that they are independent with respect to the Company and that there is no relationship between PwC and the Company which may reasonably be thought to bear on their independence. In order to maintain their independence, PwC will not be employed for non-audit work unless the non-audit work meets the criteria suggested in the Listing Rules and has been pre-approved by the Audit Committee. In addition, there must be clear efficiencies and value-added benefits to CLP from that work being undertaken by the external auditor, with no adverse effect on the independence of their audit work, or the perception of such independence.

During the year, the external auditor (which for these purposes includes any entity under common control, ownership or management with the external auditor or any entity that a reasonable and informed third party having knowledge of all relevant information would reasonably conclude as part of the audit firm nationally or internationally) providing the following audit and permissible audit related non-audit services to the Group:

	2015 HK\$M	2014 HK\$M
Audit	39	37
Permissible audit related and non-audit services		
Accounting/tax advisory services relating to business development	2	1
Other services	6	6
Total	47	44

Sumber: CLP Group.

Contoh 2.17: Assurance Data Keberlanjutan—Laporan Tahunan Terintegrasi Gold Fields 2016

Key Sustainability Performance Data		
The following key sustainability performance information was selected by Gold Fields, for assurance by KPMG in 2016 which have been reported in accordance with the criteria listed in the table below.		
Parameter	Level of assurance	Management figure
Selected sustainability performance information presented in compliance with Subject Matter 4 of the International Council of Mining and Metals' (ICMM) Sustainable Development Framework: Assurance Procedure (ICMM Assurance Procedure), and prepared in accordance with the Global Reporting Initiative (GRI) G4 Guidelines and Gold Fields' internally developed Guidelines (available on request):		
Environment		
Total CO ₂ equivalent emissions, scope 1-3 (in tonnes)	Reasonable	1,963,759 tonnes
Electricity (MWh)	Reasonable	1,400,422MWh
Number of environmental incidents - Level 3 and above	Reasonable	3 incidents
Total water withdrawal (Mℓ)	Reasonable	30,321Mℓ
Diesel (kℓ)	Reasonable	183,497kℓ
Total water recycled/re-used per annum (Mℓ)	Reasonable	44,274Mℓ
Water intensity (kℓ withdrawn per ounce of gold produced)	Reasonable	30,321,160kℓ / 2,218,873 = 13.67
Total energy consumed (GJ)/total tonnes mined	Reasonable	11,696,447GJ / 185,102,637 = 0.06
Total energy consumed (GJ)/ounce of gold produced	Reasonable	11,696,447GJ / 2,218,873 = 5.27
Health		
Number of cases of Silicosis reported	Reasonable	7 cases
Number of cases of Noise Induced Hearing Loss reported	Reasonable	9 cases
Cardio Respiratory Tuberculosis (number of new cases reported)	Reasonable	35 cases
Number of cases of Malaria tested positive per annum	Reasonable	514 positive cases
Number of South African and West African employees in the HAART programme (cumulative)	Reasonable	354 employees
Percentage of South African and West African workforce on the voluntary counselling and testing (VCT) programme	Reasonable	4,670 people on VCT / 13 450 people = 34.72%
Safety		
TRIFR ¹	Reasonable	124 TRIs / 54,669,196 hours = 2.27
Number of fatalities	Reasonable	One
Social		
Total socio-economic development (SED) spend in US Dollars ²	Reasonable	\$16,190,509.50

Sumber: Gold Fields.

dipenuhi untuk membentuk entitas berbadan hukum setempat, dan anak perusahaan dapat mewakili proporsi besar dari nilai perusahaan induk. Terlebih lagi, karena biasanya lebih dari 50 persen sahamnya dimiliki oleh perusahaan induk, hasil finansial anak perusahaan biasanya digabung dengan hasil finansial perusahaan induk.

Meskipun mereka dikendalikan oleh perusahaan induk, anak perusahaan merupakan entitas hukum yang terpisah, dengan manajemen dan struktur tata kelola yang terpisah. Hal ini menimbulkan konflik, terutama pada anak perusahaan yang kepemilikannya kurang dari 100 persen, dimana dewan komisaris anak perusahaan berkewajiban menjalankan kewajiban fidusiari tidak hanya kepada perusahaan induk (pemegang saham pengendali) namun juga terhadap anak perusahaan itu sendiri dan semua pemegang sahamnya.

Selain itu, tidak seperti perusahaan publik yang sudah masuk bursa yang harus mengikuti kewajiban pengungkapan yang ketat, perusahaan swasta tidak demikian. Karenanya,

kerangka tata kelola anak perusahaan yang kuat dapat memberikan alur kendali dan informasi yang memungkinkan dewan komisaris perusahaan induk melakukan pengawasan terhadap struktur organisasi dan kegiatan anak perusahaan. Matriks ini mengatur mengenai praktik-praktik kerangka tata kelola anak perusahaan:

- **Praktik Dasar:** Perusahaan dapat mengidentifikasi anak perusahaannya sendiri.
- **Praktik Menengah:** Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengendalikan penciptaan dan pembubaran anak perusahaan.
- **Praktik Internasional yang Baik:** Perusahaan memiliki fungsi tata kelola anak perusahaan yang tersentralisasi, dan anak perusahaan dikelompokkan berdasarkan tingkat kerumitannya dengan kerangka tata kelola yang tepat untuk setiap kategori.
- **Praktik Kepemimpinan:** Dewan komisaris menjalankan pengawasan terhadap struktur organisasi dan kegiatan dari anak perusahaannya.

Berdasarkan pendekatan ini, laporan tahunan harus menggambarkan diagram organisasional dari struktur organisasi entitas berbadan hukum, baik secara menyeluruh dan yang berdasarkan kriteria untuk membantu dewan komisaris menentukan rekam jejak perusahaan, termasuk yurisdiksi, bidang usaha, aset, pendapatan, regulator, cabang, dan kantor perwakilan.

Laporan tahunan juga harus memasukkan deskripsi kerangka tata kelola anak perusahaan sebagai bagian dari lingkungan pengendalian, yang mencakup hal-hal berikut:

- Penciptaan dan pembubaran entitas berbadan hukum: informasi mengenai proses persetujuan internal untuk penciptaan dan pembubaran entitas badan hukum yang baru, entitas apa yang dibuat atau dibubarkan pada masa pelaporan, dan mengapa;
- Struktur dan komposisi dewan komisaris dan direksi anak perusahaan: informasi mengenai kebijakan organisasi tentang struktur dewan komisaris dan direksi anak perusahaan, termasuk komisaris independen yang berada di dalam dewan komisaris atau direksi anak perusahaan;
- Kategori anak perusahaan: bagaimana tata kelola anak perusahaan disesuaikan dengan kondisi setiap anak perusahaan, berdasarkan kategorisasi tingkat kepentingan strategis dan kompleksitasnya;
- Pengawasan anak perusahaan di tingkat dewan komisaris: bagaimana dewan komisaris dari perusahaan induk mengawasi struktur organisasi dan kegiatan dari entitas anak perusahaan;
- Proses pengendalian internal: penerapan audit dan proses pengendalian internal lain dari perusahaan induk untuk memastikan anak perusahaan mematuhi;
- Prosedur Eskalasi: Informasi mengenai kriteria yang digunakan untuk menentukan transaksi yang membutuhkan eskalasi ke dewan komisaris perusahaan induk agar dapat ditinjau atau disetujui.

PRAKTIK TERBAIK menyarankan bahwa ketika melakukan penilaian periodik, perusahaan induk dapat menggunakan fungsi audit internalnya untuk mengevaluasi kemampuan dan kepatuhan praktik tata kelola oleh anak perusahaan.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Perusahaan Induk

King IV Code of Corporate Governance: "Dewan komisaris perusahaan induk harus... memastikan bahwa kerangka tata kelola grup perusahaan (group governance) menangani hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut, termasuk... sejauh mana kebijakan tata kelola dan operasional perusahaan induk diadopsi oleh anak perusahaan yang ada dalam grup perusahaan itu."

2.3.2. Tata Kelola Risiko

Laporan tahunan harus menerangkan sistem dan struktur tata kelola perusahaan dalam mengelola risiko, termasuk peran dewan komisaris dalam menetapkan selera risiko perusahaan dan mengawasi proses pengelolaan risiko.

Praktik umum menunjukkan bahwa perusahaan menentukan kerangka pengelolaan risiko, dimana ada seorang direktur bidang risiko (CRO) atau yang sederajat memiliki akses langsung kepada dewan komisaris. Praktik yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan agar CRO melapor kepada komite pengelolaan risiko atau komite audit, manapun yang bertanggungjawab melakukan pengawasan terhadap risiko. (Untuk informasi lebih lanjut mengenai penilaian dan mitigasi risiko, lihat **1.3. Analisis dan Respon Risiko dari Toolkit** ini.)

Selera Risiko

Laporan ini harus memasukan deskripsi di tingkat agregat dan jenis risiko yang siap dihadapi organisasi guna memenuhi tujuan dan rencana bisnis strategis. Secara spesifik, laporan tersebut harus mengangkat hal-hal berikut:

- Selera risiko secara keseluruhan, kapasitas risiko, dan profil risiko organisasi;
- Toleransi risiko maksimum untuk setiap risiko yang material;
- Bagaimana selera risiko ditentukan;
- Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan.

PRAKTIK TERBAIK menyarankan agar selera risiko mengungkapkan informasi kualitatif dan kuantitatif.

Laporan tahunan harus menyebutkan apakah selera risiko organisasi disetujui oleh dewan komisaris. Pada Contoh 2.18, CLP Group menguraikan selera risikonya dan kriteria penentuan profil risiko. Contoh 2.19 menggambarkan ukuran kuantitatif selera risiko untuk UBS, sebuah bank Swiss.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Selera Risiko untuk Bank

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi untuk Bank—Komite Basel untuk Pengawasan Perbankan: Prinsip-prinsip Basel memberikan panduan yang luas mengenai selera risiko, termasuk peran dewan dalam menentukan selera risiko, formulasi pernyataan selera risiko, dan penerjemahan selera risiko terhadap batas-batas, struktur risiko, dan keputusan manajemen.

Manajemen dan Penilaian Risiko

Laporan tahunan harus menguraikan proses pengelolaan risiko—bagaimana risiko diidentifikasi, dipantau, dan dikendalikan; bagaimana tingkatan risiko dievaluasi; dan informasi apa yang digunakan.

Contoh 2.18: Penentuan Selera dan Profil Risiko—Laporan Tahunan CLP Group 2015

CLP's Risk Appetite and Risk Profiling Criteria

CLP's risk appetite represents the amount of risk the Group is willing to undertake in pursuit of its strategic and business objectives. In line with CLP's Value Framework and expectations of its stakeholders, CLP will only take reasonable risks that (a) fit its strategy and capability, (b) can be understood and managed, and (c) do not expose the Group to:

- material financial loss impacting ability to execute the Group's business strategy and / or materially compromising the Group's ongoing financial viability,
- incidents affecting safety and health of our staff, contractors and the general public,
- material breach of external regulations leading to loss of critical operational / business licence and / or substantial fines,
- damage of the Group's reputation and brand name,
- business / supply interruption leading to severe impact on the community, and
- severe environmental incidents.

Based on the above, CLP has established its risk monitoring in the form of a risk assessment matrix to help rank risks and prioritise risk management efforts at the Group level. Business units are required to adopt the same risk matrix structure in order to establish their own risk profiling, determine consequence and likelihood of identified risks with reference to their own materiality and circumstances as well as establishing risk mitigation strategies.

Sumber: CLP Group.

Contoh 2.19: Tujuan Selera Risiko Kuantitatif—Laporan Tahunan UBS 2016

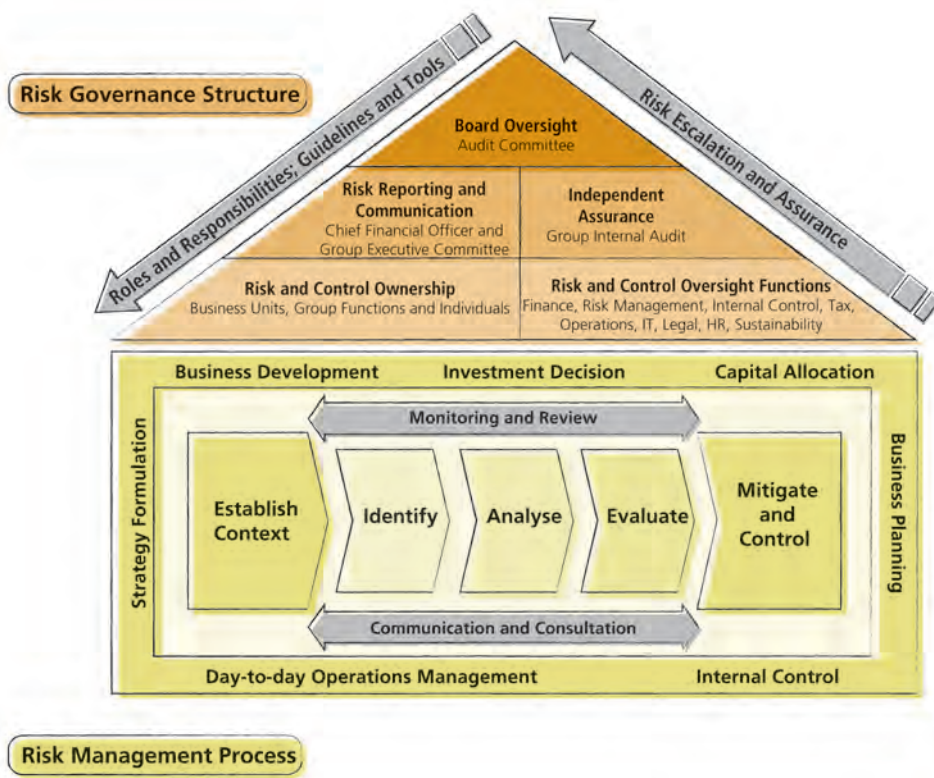
Group-wide quantitative risk appetite objectives		
<p>Minimum capital objectives</p> <p>Capital is sufficient to maintain a post-stress fully applied CET1 capital ratio of at least 10% and a post-stress going concern capital ratio of at least 13%</p>	<p>Minimum leverage ratio objectives</p> <p>Capital is sufficient to maintain a leverage ratio of at least 2.5% based on CET1 capital, and at least 4.0% based on going concern capital, even if a severe stress event were to occur</p>	<p>Solvency objectives</p> <p>CET1 capital plus contingent capital is sufficient to ensure that the probability of loss for the bank's debt holders is consistent with the bank's target credit rating</p>
<p>Earnings objectives</p> <p>Earnings in our core businesses should be positive in most years. In addition, we aim to avoid consecutive quarterly losses in our core businesses in a severe stress event</p>	<p>Liquidity objectives</p> <p>Ensure that the firm has sufficient funding sources to survive a severe 12-month idiosyncratic and market-wide liquidity stress event without significantly impacting our business franchises</p>	<p>Funding objectives</p> <p>Ensure that the firm has sufficient long-term funding to maintain franchise assets at a constant level under stressed market conditions for up to one year</p>

Sumber: UBS.

Laporan tersebut juga harus menjelaskan metodologi untuk menentukan tanggapan terhadap kejadian risiko. Termasuk bagaimana perusahaan mengevaluasi keefektifan pengendalian risiko dalam menentukan apakah tingkat risiko sudah sesuai dengan selera risiko organisasi, dan cara perusahaan memutuskan apakah perlu pengendalian tambahan atau tidak.

Laporan tahunan harus menjabarkan metode untuk menentukan respon yang tepat untuk setiap risiko yang diidentifikasi. Juga harus menguraikan bagaimana manajemen memasukkan risiko ketika merencanakan strategi, kegiatan perusahaan, dan pengembangan produk. (Lihat Contoh 2.20 dan 2.21.) Penting untuk juga memasukkan akuntabilitas individu tertentu pada setiap tingkatan sistem risiko.

Contoh 2.20: Manajemen Risiko—Laporan Tahunan CPL Group 2015



Sumber: CLP Group.

Contoh 2.21: Manajemen Risiko—Laporan Tahunan Terintegrasi Santova Limited 2016

RISK MANAGEMENT PROCESS

Santova's approach to risk is to use a Risk Management Cycle to govern its risk management process, as follows:

- Identify and understand objectives** – these include Santova's strategic, business and process objectives.
- Set the risk tolerance** – the level of residual risk that the Santova Board is prepared or willing to accept without further mitigating action being put in place.
- Identify risks** – using the various committees and role players listed in the Risk Management Framework, other relevant Santova forums, the Risk Register and the Risk Inbox process.
- Assess risks** – using the Risk Register, rate the impact and probability of risks and establish the Inherent Risk score.
- Identify current controls** – assign an owner to the risk, identify the Current Controls and rate the Perceived Control Effectiveness (management's rating of Current Controls).
- Establish residual risk** – the Risk Register will calculate a Residual Risk score by weighing up the Perceived Control Effectiveness against the Inherent Risk to establish what risk remains.
- Identify response strategy and action required** – determine the control gaps by identification of controls which should be in place in order to reduce the Residual Risk to an acceptable level and then capture the necessary activities or actions to mitigate these control gaps.
- Reporting and monitoring** – All risks with a High or Maximum Residual Risk will be reported by Management to the Audit and Risk Committee. Continuous monitoring by the variety of forums and methods listed in the Risk Management Framework above, will be undertaken to ensure that the desired Response Strategy and Action Required for Risk is implemented successfully.

Sumber: Santova.

Pengawasan Pengelolaan Risiko

Laporan tahunan juga harus menguraikan tanggungjawab dewan komisaris dalam melakukan pengawasan dan pengendalian manajemen risiko, baik melalui pembentukan komite manajemen risiko yang formal, atau melalui komite audit.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan agar perusahaan mengadopsi model manajemen risiko three lines of defense dengan jalur pertahanan manajemen risiko sebagai berikut 1) pengendalian manajemen, 2) berbagai fungsi pengendalian risiko dan pengawasan kepatuhan yang dibuat oleh manajemen, dan 3) jaminan independen. (Lihat Gambar 2.1). Laporan tahunan harus menyebutkan apakah model ini diterapkan dalam praktik perusahaan.

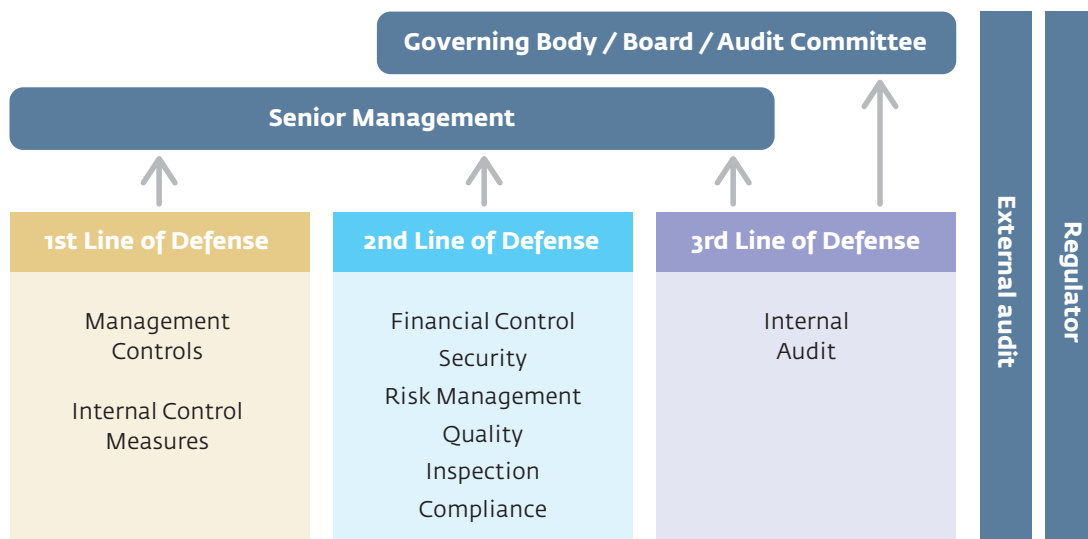
Mengintegrasikan Keberlanjutan

Laporan tahunan harus menjelaskan bagaimana risiko lingkungan dan sosial diintegrasikan ke dalam kerangka manajemen risiko. Termasuk uraian mengenai hubungan antara kepala ESG/keberlanjutan, dewan komisaris, dan komite manajemen risiko. Juga harus menjelaskan bagaimana pertimbangan lingkungan dan sosial dimasukkan dalam penentuan selera risiko.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) merekomendasikan agar Sistem Manajemen Lingkungan dan Sosial diintegrasikan ke dalam kerangka manajemen risiko perusahaan, dan risiko E&S menjadi bagian dari proses untuk menentukan selera risiko.

Praktik yang baik juga merekomendasikan agar kepala ESG/keberlanjutan memiliki akses langsung ke manajemen senior dan direktur risiko yang paling senior.

Gambar 2.1: Model Three Lines of Defense



Adapted from ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

Sumber: The Institute of Internal Auditors.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengungkapan Manajemen Risiko

Kode Tata Kelola Korporasi di Inggris menyarankan praktik-praktik pengungkapan manajemen risiko sebagai berikut:

- Pernyataan direktur bahwa dewan telah melakukan penilaian risiko yang kuat terhadap risiko-risiko utama yang dihadapi perusahaan, dan dewan berharap agar perusahaan dapat melanjutkan kegiatan operasional dan memenuhi kewajibannya;
- Uraian risiko dan penjelasan bagaimana perusahaan mengelola atau memitigasi risiko;
- Hasil dari tinjauan keefektifan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal.

Menurut *The King IV Report on Corporate Governance for South Africa, 2016*, dewan harus memastikan agar perusahaan memiliki proses-proses untuk melakukan pengungkapan risiko secara utuh, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat diakses oleh para pemangku kepentingan.

Laporan tersebut harus memaparkan bagaimana berbagai aspek risiko keberlanjutan ditangani, termasuk tidak hanya risiko operasional namun juga risiko finansial, misalnya risiko kredit dan utang. (Untuk panduan pengungkapan lebih lanjut, mohon merujuk pada 1.4.1 Penilaian Peluang dan Risiko Keberlanjutan Utama dari Toolkit ini.)

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengawasan Pengelolaan Risiko

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Global ICGN: : "Dewan harus menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap pengawasan pengelolaan risiko termasuk semua aspek material risiko seperti risiko finansial, strategis, operasional, lingkungan, dan sosial (termasuk konsekuensi politik dan hukum dari risiko-risiko tersebut), dan konsekuensi terhadap reputasi perusahaan."

2.3.3. Kepatuhan

Laporan tahunan harus membahas program atau prosedur kepatuhan perusahaan, termasuk pelatihan, audit, dan sistem pemantauan,

"hotline" bagi pegawai untuk melaporkan pelanggaran, panduan untuk menangani konflik kepentingan, dan sanksi serta tindakan disipliner bagi pelanggaran.

Praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan agar fungsi kepatuhan dipimpin oleh pegawai yang melapor langsung kepada komite audit dan secara administratif kepada direksi/manajemen.

Sistem Manajemen

Laporan juga harus menguraikan sistem manajemen untuk memastikan kepatuhan kepada hukum, anggaran dasar perusahaan, aturan/kebijakan tata kelola korporasi, dan kode etiknya. Juga harus memberikan informasi mengenai mekanisme—misalnya kebijakan dan proses whistleblowing—untuk melaporkan kesalahan atau pelanggaran. Contoh 2.22 menunjukkan struktur tata kelola dari Li & Fung, sebuah perusahaan logistik di Tiongkok, dimana akuntabilitas dan tanggungjawab dikaitkan dengan aspek tata kelola risiko yang berbeda.

Contoh 2.22: : Kepatuhan—Laporan Tahunan Li & Fung Limited 2015

Our Governance Structure

Our governance structure enables risk identification and escalation whilst providing assurance to the Board. We assign clear roles and responsibilities for managing risk and implement systems to facilitate the implementation of policies and guidelines. This structure comprises three layers of roles and responsibilities to manage risk and internal control as follows:

Role	Accountability	Responsibilities
Oversight	Audit Committee of the Board, Risk Management and Sustainability Committee of the Board	Oversight of corporate governance, financial reporting, risk management and internal control systems
Risk and control owner	Li & Fung Management and Operations Support Group	<ul style="list-style-type: none"> Day-to-day execution and monitoring of internal control Strategic policies and operating guidelines formulation and execution Balance between business operation efficiency and exercising internal controls
Risk monitoring and communication	Corporate Compliance team	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of risk management and internal controls to identify areas for improvement Monitoring of corporate governance disclosure, statutory and listing rules compliance Undertaking of investigations

Sumber: Li & Fung Limited.

Mengintegrasikan Keberlanjutan

Kepatuhan internal merupakan fungsi penting dalam mengelola isu lingkungan dan sosial yang dihadapi oleh perusahaan. Termasuk kepatuhan terhadap aspek lingkungan dan sosial dari aturan atau kode etik internal, yang termasuk rantai pasok.

Juga termasuk kepatuhan terhadap aturan dan perundangan yang berkaitan dengan isu lingkungan dan sosial, termasuk yang mengatur mengenai polusi, anti-korupsi dan penyuaian, serta perlakuan terhadap pekerja.

2.4. Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas

Pemegang saham minoritas akan terlindungi dengan baik bila semua pemegang saham dari kelas yang sama memiliki hak pilih, subscription rights, dan hak pengalihan saham yang sama dan ada mekanisme pengambilan suara yang efisien—misalnya proses pengambilan suara supermayoritas atau “mayoritas dari minoritas”—untuk melindungi mereka dari kepemilikan yang terkonsentrasi atau konflik kepentingan dengan pemegang saham pengendali.

Juga harus terdapat proses untuk melibatkan pemegang saham minoritas. Penting agar mereka menerima pemberitahuan dan agenda yang sama untuk semua rapat umum pemegang saham (RUPS) dan diizinkan serta didorong untuk berpartisipasi dan menggunakan hak pilih pada RUPS. Semua pemegang saham dari kelas yang sama harus memiliki akses yang sama terhadap informasi perusahaan (pengungkapan yang adil). Perusahaan harus memiliki kebijakan dividen yang diungkapkan secara publik.

Lebih jauh, perusahaan harus memiliki kebijakan dan praktik yang mudah dipahami untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dalam transaksi-transaksi material yang akan memengaruhi hak mereka.

LIHAT MATRIKSNYA

Matriks IFC dapat digunakan untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan dalam perlakuan pemegang saham minoritas. Toolkit ini menyarankan pengungkapan informasi yang berkaitan dengan Tingkat 1-3 dari Matriks, yang sesuai dengan praktik internasional yang baik. Panduan juga disediakan untuk pengungkapan praktik kepemimpinan, yang sejalan dengan Tingkat 4 dari Matriks. (Lihat Tabel 2.4.)

2.4.1. Kepemilikan dan Pengendalian

Laporan tahunan harus menjelaskan secara lugas siapa yang memiliki perusahaan, termasuk yang memiliki atau dapat memberikan pengaruh, langsung atau tidak langsung, atas saham dan pengambilan suara perusahaan, dan harus memberikan uraian yang rinci mengenai pemegang saham pengendali dan pihak-pihak yang berhubungan dan berafiliasi dengan mereka.

Pemegang Saham Langsung Signifikan (atau Beneficial Owners/Pemilik Manfaat)

Laporan tahunan harus mendata setiap pemegang saham signifikan (atau pemilik manfaat, biasanya yang memiliki lebih dari 5 persen saham), persentase saham yang dimiliki, dan persentase hak pilih dari para pemegang saham signifikan. Termasuk informasi mengenai option saham.

Laporan tersebut juga harus mengungkapkan ketika pemegang saham signifikan adalah personil manajemen/direksi atau anggota dewan komisaris. Menjadi praktik terbaik secara umum untuk mengungkapkan semua kepemilikan saham dari para anggota dewan komisaris dan direksi, bahkan jika memiliki kurang dari 5 persen saham.

Bila pemegang saham tertentu tidak dapat diidentifikasi atau dikonfirmasi, laporan itu juga harus menyingkapkan hal tersebut. Contoh 2.23 dengan rinci menguraikan kepemilikan dari 10 pemegang saham terbesar dari True Group Thailand, sebuah perusahaan telekomunikasi.

Contoh 2.23: Beneficial Ownership atau Pemilik Manfaat—Laporan Tahunan True Group Thailand 2015

Name	No. of Shares (Million Shares)	% of Total Issued Shares
1. CP Group ²³	12,554.31	51.02
2. CHINA MOBILE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED ²³	4,429.43	18.00
3. THAI NVDR COMPANY LIMITED ²³	1,597.00	6.49
4. UOB KAY HIAN (HONG KONG) LIMITED - Client Account ²³	456.14	1.85
5. UBS AG HONG KONG BRANCH ²³	206.62	0.84
6. HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD ²³	185.03	0.75
7. STATE STREET BANK EUROPE LIMITED ²³	155.48	0.63
8. MR. PAMORN POLTEP	131.22	0.53
9. MR. PICHIT CHINWITTHAYAKUL	84.00	0.34
10. CORE PACIFIC-YAMAICHI INTERNATIONAL (H.K.) LIMITED-CLIENT ²³	79.01	0.32

Sumber: True Group Thailand.

Tabel 2.4: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Perlakuan Pemegang Saham Minoritas

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Hak Pilih	<ol style="list-style-type: none"> Semua pemegang saham dari kelas yang sama memiliki hak pengambilan suara, subscription rights, dan hak pengalihan saham yang sama. Pemegang saham minoritas menerima pemberitahuan dan agenda yang sama untuk semua RUPS; dan diizinkan untuk berpartisipasi dan memilih pada RUPS. 	<ol style="list-style-type: none"> Representasi efektif untuk pemegang saham minoritas melalui pengambilan suara kumulatif atau mekanisme serupa; dan hak-hak ekonomi misalnya <i>inspection rights</i>, <i>exit rights</i>, dan <i>tag-along rights</i>. Perusahaan memiliki kebijakan dividen. Perusahaan memiliki kebijakan tertulis yang jelas dan ditegakkan mengenai perlakuan pemegang saham minoritas dalam perubahan pengendalian perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Mekanisme pengambilan suara yang efektif untuk melindungi pemegang saham minoritas dari kepemilikan terkonsentrasi atau konflik kepentingan yang tajam dengan pemegang saham pengendali (misalnya aturan mengenai supermayoritas atau "mayoritas dari minoritas"). Pemegang saham diajak berkonsultasi mengenai kompensasi eksekutif 	<ol style="list-style-type: none"> Perlakuan pemegang saham sejalan dengan praktik pasar-pasar internasional terbaik. Kompensasi eksekutif harus mendapatkan persetujuan pemegang saham. Setiap saham memiliki satu suara pada RUPS.
Hak Perlindungan	<ol style="list-style-type: none"> Pemegang saham dari kelas dan jenis yang sama memiliki akses terhadap informasi yang sama (pengungkapan yang adil). 	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan dan praktik yang dipahami dengan baik mengenai pengungkapan yang utuh dan tepat waktu yang berkaitan dengan transaksi afiliasi dan perjanjian antara pemegang saham. 	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan dan praktik yang dipahami dengan baik mengenai transaksi material perusahaan yang dapat memengaruhi hak pemegang saham minoritas. Laporan tahunan mengungkapkan risiko-risiko penting terhadap pemegang saham minoritas yang berkaitan dengan pemegang saham pengendali, konsentrasi kepemilikan, cross-holdings, dan ketahanan kekuatan hak pilih/pengambilan suara. 	<ol style="list-style-type: none"> Transaksi afiliasi (lebih dari 2,5% aktiva bersih atau \$150,000) harus disetujui oleh pemegang saham atau memenuhi persyaratan yang lebih ketat.^a
Hubungan Investor	<ol style="list-style-type: none"> Fungsi hubungan investor dibentuk. 		<ol style="list-style-type: none"> Fungsi hubungan investor termasuk program untuk melibatkan pemegang saham minoritas. 	

a. Seringkali batas yang disyaratkan diatur oleh undang-undang/regulasi pada yurisdiksi setempat; namun, OECD menyarankan batas yang dirujuk. Lihat OECD, *Guide on Fighting Abusive Related Party Transactions in Asia* (2009) 31.

Pada banyak yurisdiksi, pengungkapan kepemilikan saham diatur dengan ketat. Beberapa negara juga mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan distribusi kepemilikan saham, dengan kelompok yang menunjukkan jumlah pemegang saham dengan rentang persentase kepemilikannya (misalnya lebih dari 5 persen, lebih dari 50 persen, dan seterusnya). Indikasi pemegang saham asing dan pemegang saham lokal juga terkadang diperlukan. Contoh 2.24 menunjukkan distribusi kepemilikan saham Telekom Malaysia.

Kepemilikan tidak langsung atau "Deemed" Ownership

Pengungkapan mengenai kepemilikan dan pengendalian juga harus termasuk pengaturan yang memberikan pengendalian tidak langsung atau kepemilikan "deemed". Misalnya adalah pengaturan mengenai perwalian atau trusts dan yang serupa. Saham perusahaan yang dimiliki oleh sebuah trust harus dilaporkan di bawah kepemilikan manfaat dari pendiri trust tersebut (atau wali amanat atau penerima manfaat dari perwalian tersebut bila mereka dapat mempengaruhi pengambilan keputusan atas nama perwalian). Bila pengendalian saham dilakukan terutama melalui perwalian, yayasan, atau instrumen yang serupa, maka laporan tahunan juga harus mengungkapkan petugas

yang mengendalikan instrument itu dan bagaimana pengendalian dilakukan.

Kepemilikan tidak langsung juga termasuk beberapa hal berikut:

- Perjanjian antara pemegang saham untuk menggunakan hak pilih sejalan dengan pemegang saham signifikan;
- Hak pilih khusus;
- Saham multivoting dan hak pilih yang mereka berikan untuk pemegang saham mayoritas;
- Mekanisme peningkatan pengendalian atau anti-pengambilan alih, misalnya voting caps dan poison pills;
- Hak pemegang saham istimewa (golden share) untuk menghambat keputusan besar tertentu atau menunjuk satu atau lebih anggota dewan secara langsung (umum terjadi pada perusahaan milik negara).

Contoh 2.25 menunjukkan pemilik manfaat Telekom Malaysia menurut nominee accounts dan saham milik pasangan ditambahkan ke dalam saham anggota dewan untuk menentukan "kepentingan tidak langsung"-nya. Kotak 2.1 membuat daftar persyaratan pengungkapan kepemilikan dari seluruh dunia.

Contoh 2.24: Distribusi Pemegang Saham—Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015

Size of Shareholdings	Shareholders				Shares			
	Malaysian		Foreign		Malaysian		Foreign	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Less than 100	1,485	6.54	22	0.10	24,817	0.00	514	0.00
100 – 1,000	5,765	25.41	104	0.46	4,399,304	0.11	74,450	0.00
1,001 – 10,000	12,497	55.08	282	1.24	38,295,186	1.02	1,169,955	0.03
10,001 – 100,000	1,605	7.07	263	1.16	37,400,034	1.00	10,324,828	0.28
100,001 – 187,896,740(**)	365	1.61	299	1.32	1,223,400,067	32.56	428,764,965	11.41
187,896,741 and above (**)	3	0.01	0	0.00	2,014,080,703	53.59	0	0.00
Total	21,720	95.72	970	4.28	3,317,600,111	88.28	440,334,712	11.72

Notes:
 * Less than 5% of issued shares
 ** 5% and above of issued shares

Sumber: Telekom Malaysia.

Contoh 2.25: Deemed Interest atau Kepentingan Tidak Langsung— Laporan Tahunan Telekom Malaysia 2015

Interest in the Company	No. of Ordinary Shares of RM0.70 each		
	Direct	Deemed Interest	Percentage (%)
Tan Sri Dato' Sri Zamzamzairani Mohd Isa	5,337	4,270*	*
Datuk Bazlan Osman	2,134	—	*

Note:
 # Deemed interest in TM shares held by spouse
 * Less than 0.01%

Sumber: Telekom Malaysia.

Kotak 2.1: Persyaratan Pengungkapan Kepemilikan Nasional

An analysis of major markets around the world reveals generally accepted requirements for ownership disclosure / Analisis pasar-pasar saham besar di seluruh dunia mengungkapkan persyaratan pengungkapan kepemilikan yang dapat diterima pada umumnya:

- Pemilik saham 5 persen
- Pemilik manfaat
- Kepemilikan saham oleh anggota dewan komisaris dan direksi
- Termasuk derivatif
- Termasuk perwalian
- Instrumen pengendalian lain
- Hak-hak yang melekat pada saham

Sumber: Analisis internal IFC mengenai regulasi di Australia, Brazil, India, Singapura, Afrika Selatan, Inggris Raya, dan Amerika Serikat.

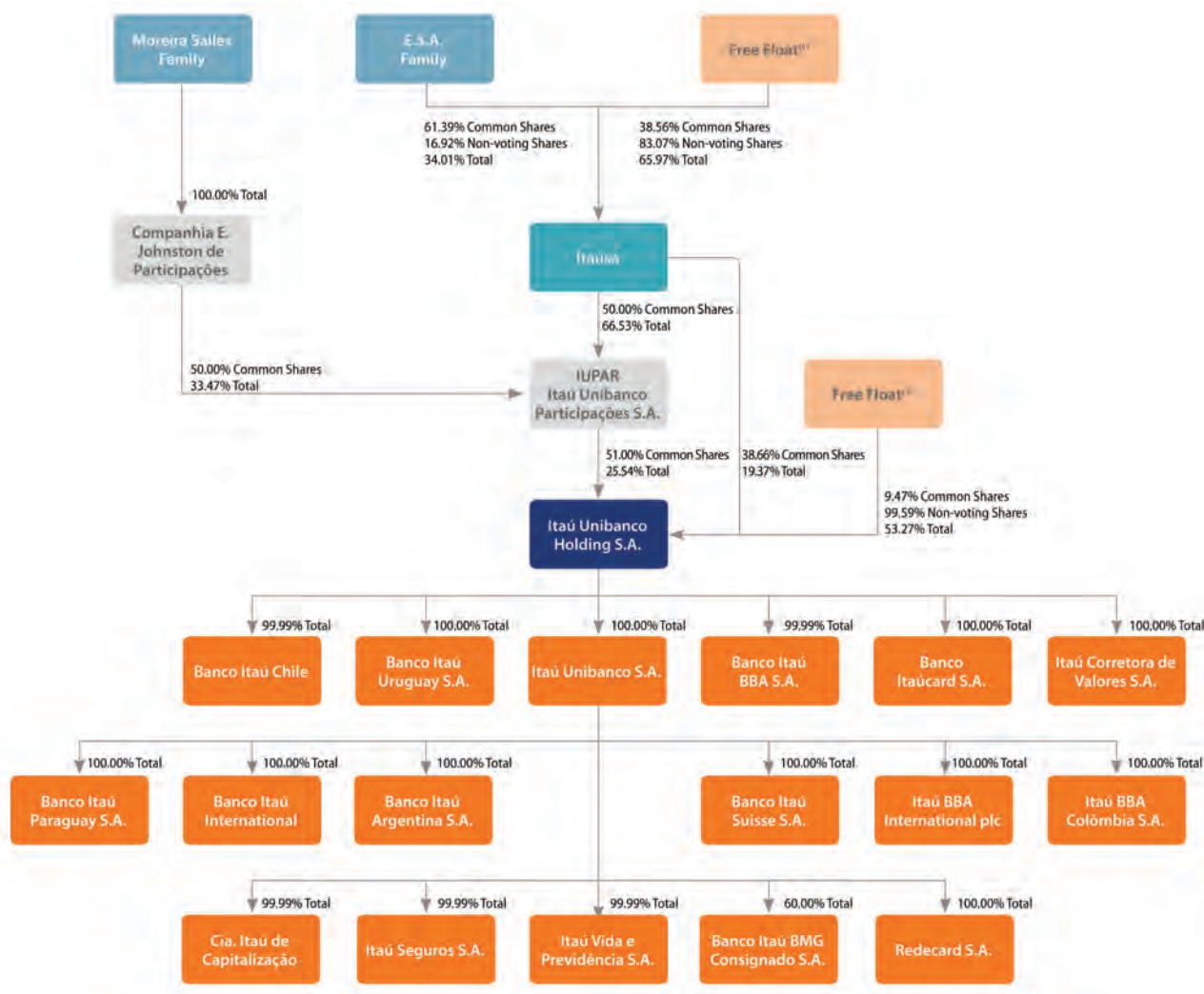
Grup Perusahaan dan Rantai Kendali

Laporan tahunan harus menyebutkan apakah perusahaan merupakan bagian dari sebuah grup perusahaan atau tidak, dan bila iya, bagaimana posisinya di dalam grup tersebut. Juga harus mengungkapkan perantaranya, bila ada, dimana pemegang saham pengendali memegang kendali. Contoh 2.26 menunjukkan bagaimana pengendalian dilakukan pada Itau Unibanco Brazil dan menguraikan anak perusahaan besar dari bank itu.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Anak perusahaan, induk, investasi, dan usaha patungan

IFRS: Diharapkan perusahaan mengungkapkan induk dan anak perusahaan (IAS 24) maupun investasi dan kepentingan di dalam rekanan dan usaha patungan (IAS 28, IAS 31).

Contoh 2.26: Rantai Kendali—Laporan Tahunan Itau Unibanco Brazil 2014



Sumber: Itaú Unibanco Brazil.

Pemegang Saham Pengendali

Identitas dan Posisi. Laporan tahunan harus mengungkapkan identitas dari pemegang saham pengendali (individu, keluarga, atau grup), berapa banyak saham perusahaan yang mereka kendalikan, bagaimana pengendalian dilakukan, dan apakah pemegang saham memiliki posisi untuk mendominasi perusahaan—termasuk apakah ada risiko material terhadap pemegang saham minoritas yang berkaitan dengan pemegang saham pengendali, konsentrasi kepemilikan, cross holdings dan ketimpangan ketimpangan kekuatan hak pilih/pengambilan suara.

Peran. Laporan tersebut harus mengangkat peran pemegang saham pengendali, misalnya sebagai pendiri perusahaan, penyedia modal, atau peran lain dalam manajemen perusahaan.

Kebijakan Suksesi. Pengungkapan kebijakan suksesi sangat penting terutama dalam perusahaan terkendali. Pemegang saham pengendali mungkin memiliki rencana atau proses sendiri, termasuk melalui warisan atau badan tata kelola keluarga, atau melalui kebijakan grup perusahaan, atau kebijakan yang berlaku pada perusahaan yang dikendalikan negara. Ketiadaan kebijakan sukses pada perusahaan yang terkendali dapat menjadi permasalahan besar dan harus diungkapkan.

Contoh 2.27 memuat pernyataan yang jelas dari pemegang saham utama, deskripsi risiko yang berkaitan dengan pemegang saham dominan tunggal, dan bagaimana perusahaan melindungi pemegang saham lainnya.

Contoh 2.27: Pemegang Saham Pengendali—Laporan Tahunan True Group Thailand 2015

Perusahaan ini disokong oleh Charoen Pokphand Group ("CP Group"), agro-konglomerat terbesar di Asia, dan China Mobile, operator telepon selular terbesar di dunia, dengan 51% dan 18 % saham dari total saham Grup Perusahaan ini. Sampai tanggal 31 Desember 2015, True Group total modal yang terdaftar dan disetor adalah sebanyak Baht 98,432 juta. Operasional utama Perusahaan tidak secara langsung dan material berhubungan dengan pemegang saham utamanya. Perusahaan hanya memiliki transaksi minor saja dengan pemegang saham mayoritasnya.

Risiko karena ada pemegang saham mayoritas yang memiliki lebih dari 50 persen saham Perusahaan

Sampai tanggal 5 September 2014, pemegang saham mayoritas True Group terdiri dari CP Group dan perusahaan afiliasinya yang memiliki saham gabungan 51.3 persen dari total saham yang dialokasikan. Dalam hal ini investor mungkin terpapar risiko dari keadaan dimana pemegang saham mayoritas memegang lebih dari 50 persen saham di True Group. Hal ini karena pemegang saham mayoritas ini dapat mengendalikan agenda yang membutuhkan pengambilan suara mayoritas, misalnya penunjukan direktur. Karenanya pemegang saham retail mungkin tidak dapat mengumpulkan suara yang memadai untuk memeriksa dan menyeimbangkan agenda yang diusulkan oleh pemegang saham mayoritas. Namun Dewan Perusahaan berkomitmen untuk menjalankan operasional bisnis sesuai dengan prinsip tata kelola korporasi. Perusahaan telah memberikan peluang bagi pemegang saham minoritas untuk mengusulkan agenda RUPS dan mencalonkan kandidat yang akan dipilih sebagai direktur sebelum RUPS tersebut. Mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pemegang saham mayoritas dan transaksi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan, Perusahaan akan memproses hal-hal tersebut sesuai dengan prosedur yang diatur dalam "Regulasi Transaksi Terkait" yang secara ketat mengikuti kerangka aturan hukum.

Sumber: True Group Thailand.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengungkapan Kepemilikan

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD meminta agar ada pengungkapan mengenai kepemilikan dan pengendalian perusahaan, termasuk yang berikut ini:

- Kepemilikan langsung dan tidak langsung pemegang saham utama;
- Kepemilikan saham anggota dewan komisaris dan direksi;
- Grup perusahaan dan pengendalian korporasi lainnya.

Prinsip-Prinsip Financial Action Task Force (berfokus pada pencucian uang dan finansial terorisme) mendorong negara-negara untuk melakukan hal-hal berikut:

- Memiliki definisi "pemilik manfaat" yang mencakup orang yang pada akhirnya memiliki saham atau memegang kendali badan hukum tersebut.
- Memastikan informasi mengenai pemilik manfaat dan pengendali perusahaan cukup, akurat, terkini, dan dapat diakses.
- Memiliki kerangka hukum yang memungkinkan otoritas nasional untuk berpartisipasi pada pertukaran informasi mengenai pemilik manfaat di dalam dan luar negeri.

2.4.2. Hak Pemegang Saham Minoritas

Laporan tahunan harus memaparkan proses pengambilan suara, nominasi dewan komisaris/direksi, dan semua hak dari pemegang saham minoritas termasuk yang berkaitan dengan perubahan pengendalian dan transaksi pihak terkait. Juga harus mengungkapkan informasi mengenai bagaimana pemegang saham minoritas dapat menjalankan hak-hak tersebut.

Pencalonan Anggota Dewan dan Hak-Hak Pemegang Saham Minoritas Lainnya

Laporan itu harus memasukkan informasi mengenai mekanisme yang memungkinkan pemegang saham minoritas untuk mencalonkan anggota dewan komisaris/direksi. Termasuk hal-hal berikut:

- *Pengambilan suara kumulatif*, dimana para pemegang saham minoritas bisa memberikan semua suaranya untuk calon tunggal anggota dewan ketika ada lebih dari satu posisi;
- *Block voting*, dimana sejumlah besar pemegang saham memberikan suaranya di dalam satu blok tunggal.
- *Super mayoritas*, dimana transaksi tertentu membutuhkan persetujuan dari sebagian besar pemegang saham perusahaan.
- *Mayoritas dari minoritas*, dimana transaksi tertentu membutuhkan persetujuan dari mayoritas pemegang saham minoritas.

Laporan juga harus menyebutkan apakah hak-hak di atas dilakukan di tahun lalu. Contoh 2.28 menguraikan hak-hak yang melekat pada berbagai jenis saham dari Türk Telekom.

Perubahan Pengendalian

Laporan tahunan juga harus menguraikan kebijakan perusahaan mengenai perlakuan terhadap pemegang saham minoritas bila terjadi perubahan pengendalian di perusahaan.

Termasuk tag-along rights (kewajiban yang diatur oleh kontrak untuk melindungi pemegang saham minoritas), dimana pengendali baru harus menawarkan untuk membeli saham dari pemegang saham minoritas atau memenuhi persyaratan lain—misalnya, pengendali baru harus mengajukan penawaran tender sejalan atau mengikuti perubahan kendali dalam perusahaan.

Contoh 2.29 memberikan penjelasan rinci mengenai proses perubahan kendali untuk berbagai jenis saham pada Türk Telekom.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Perlindungan Pemegang Saham Minoritas

IOSCO Laporan Terakhir Mengenai Perlindungan Pemegang Saham Minoritas di Perusahaan Terdaftar: "Pada semua yurisdiksi ada aturan dan regulasi yang melindungi pemegang saham minoritas dalam transaksi perubahan pengendalian perusahaan. Di hampir semua yurisdiksi, seorang pemegang saham atau pihak ketiga diwajibkan untuk mengajukan penawaran kepada seluruh pemegang saham untuk membeli saham mereka ketika pemegang saham atau pihak ketiga tersebut mengambil kendali perusahaan terdaftar atau mendapatkan sejumlah persentase dari saham perusahaan terdaftar. Persentase saham yang memicu kewajiban memberikan penawaran [berkisar mulai dari 20% hingga 75%], tergantung pada yurisdiksinya. . . ."

"Pada [sebagian besar] yurisdiksi, kepemilikan saham dalam jumlah besar atau blok pengendali tidak dapat dijual ke pihak ketiga seharga premium tanpa menimbulkan kewajiban untuk melindungi pemegang saham minoritas... Ketika penawaran umum harus diberikan kepada seluruh pemegang saham, maka ada kewajiban atau aturan harga minimum untuk menentukan harga jual."

[Catatan: Laporan tertanggal 25 Juni 2009 ini dibuat berdasarkan pada analisis regulasi di Australia, Brazil, Kanada, Jerman, Hong Kong, Israel, Italia, Jepang, Meksiko, Belanda, Polandia, Portugis, Spanyol, Swiss, Thailand, Turki, Inggris, dan Amerika Serikat.]

Contoh 2.28: Pengambilan Suara dan Hak-Hak Minoritas—Laporan Tahunan Türk Telekom 2015

Voting and Minority Rights

All Shares of Türk Telekom can be transferred except for one privileged (golden) share of Group C. For the purpose of protecting the national interest in issues of national security and the economy, the following actions and resolutions cannot be taken without the affirmative vote of the holder of the C Group Privileged Share at either a meeting of the board of directors or the General Assembly. Otherwise, such transactions shall be deemed invalid.

- Any proposed amendments to the Articles of Association;
- The transfer of any registered Shares in the Company which would result in a change in the management control of the Company;
- The registration of any transfer of registered shares in the Company's shareholders' ledger

Pursuant to the Articles of Association, the holder of the C Group Privileged Share appoints one member representing the Privileged Share. The C Group Privileged Share owner cannot participate incapital increases.

Sumber: Türk Telekom.

Contoh 2.29: Pemegang Saham Pengendali—Laporan Tahunan True Group Thailand 2015**Transfer of Shares**

The provisions in the Company's Articles of Association restricting transfer of shares are as follows:

Holder of Class A shares may transfer, always subject to vetoing by the Class C golden share, all or part of its shares to a third party at any time after either the expiration of the Strategic Undertaking Period, or after the date of full payment of the amount payable by the holder of Class A shares for its shares in the Company, whichever occurs later.

Holder of Class A shares may create pledge or encumbrance in favor of a financial institution over its shares which will not be subject to pledge of shares in time, as guarantee for money borrowed for the acquisition of such shares or otherwise. In the event that such pledge or encumbrance is cashed by the relevant financial institution, the same may be able to transfer the Class A shareholder's shares subject to pledge an encumbrance only upon prior written consent of the Treasure, which consent will not be unreasonably withheld.

Subject to the provisions of the following two paragraphs, holder of Class B shares may not transfer to a third party all or part of its shares during the course of the Strategic Undertaking Period without the prior consent of the holder of Class A shares, which consent will not be unreasonably withheld.

Sumber: Türk Telekom.

2.4.3. Remunerasi

Laporan tahunan harus mengungkapkan kebijakan perusahaan mengenai kompensasi eksekutif, termasuk komponen remunerasi dan rincian kontraktual yang berkaitan dengan kompensasi. Juga harus menyatakan kompensasi aktual direksi dan senior manajemen dan menjelaskan peran pemegang saham dalam persetujuan kompensasi eksekutif.

Remuneration Policy/Kebijakan Remunerasi

Laporan tahunan juga harus menguraikan kebijakan perusahaan mengenai kompensasi eksekutif dan, bila dapat diterapkan, memberikan rincian mengenai rencana pembayaran-berdasarkan-kinerja, termasuk kategori kinerja (finansial, operasional, keberlanjutan), dan apakah kompensasi ditunda, bersyarat atau dapat dikenakan aturan "claw back" (pengambilan kembali kompensasi yang sudah dicairkan). Laporan ini juga harus menguraikan peran dewan komisaris (atau komite khusus) dan pemegang saham dalam meninjau dan menyetujui kompensasi eksekutif.

Contoh 2.30 menjelaskan kebijakan remunerasi untuk Absa Group (dahulu Barclays Africa) bank di Afrika Selatan, dan kriteria kinerja mengenai keuangan, risiko, dan keberlanjutan.

Laporan itu harus menjelaskan proses untuk menentukan kebijakan remunerasi, termasuk peran dewan komisaris (atau komite khusus) dan pemegang saham dalam meninjau dan menyetujui kompensasi eksekutif. Juga harus mengungkapkan pertimbangan apa yang diambil oleh komite remunerasi atau komite lainnya dalam menentukan kompensasi aktual.

Menggunakan KPI dalam menentukan remunerasi dianggap sebagai **PRAKTIK TERBAIK**. Indikator-indikator KPI harus 1) mencakup non-finansial dan finansial dan 2) dihubungkan dengan tujuan strategis dan target tahun depan.

PRAKTIK TERBAIK juga menyarankan untuk mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan ESG ke dalam kriteria untuk menentukan remunerasi eksekutif.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Mengintegrasikan Isu-Isu ESG ke dalam Gaji Eksekutif

Panduan dari UN Global Compact dan PRI memberikan alat pelibatan yang konkret untuk memandu dialog antara pemegang saham dan perusahaan yang menerima investasinya dalam **Mengintegrasikan Isu ESG ke dalam Gaji Eksekutif** dan membantu memperbaiki praktik dewan korporasi sehingga dapat menguntungkan perusahaan dan investornya.

Remunerasi Yang Sesungguhnya

Laporan tahunan harus mengandung data remunerasi yang sesungguhnya, dalam bentuk tabular, untuk setiap anggota dewan komisaris and direksi (termasuk direktur utama dan eksekutif penting lainnya). Tabel ini juga harus memaparkan informasi berikut:

- **Gaji** : Upah yang didapat selama setahun termasuk biaya yang dibayarkan ke anggota dewan komisaris maupun gaji direksi. Informasi tambahan bisa menguraikan fee/biaya yang diterima anggota dewan komisaris karena telah menjadi ketua, menghadiri rapat, dan menjadi bagian dari komite tertentu.

Contoh 2.30: Kebijakan Remunerasi—Laporan Terintegrasi Absa Group (dahulu Barclays Africa) 2015

The Barclays Africa Long-Term Incentive Plan 2013 – 2015 is the last remaining long-term incentive arrangement and will vest in October 2016. This is a share-based plan with awards vesting after three years, subject to three specific performance metrics based on the 2013 to 2015 medium-term plans. The performance metrics of the scheme are:

- ▮ **Finance:** From 10% to a maximum of 60% can vest, subject to average return on risk-weighted assets of 1.99% (at threshold) to 2.99% (at maximum) on a straight-line basis.
- ▮ **Risk:** From 5% to a maximum of 30% can vest, subject to performance against the annual impairment ratio of 1.55% (at threshold) to 1.13% (at maximum) on a straight-line basis.
- ▮ **Sustainability:** Up to 10% of awards can vest, at the discretion of the GRHRC considering performance against our Balanced Scorecard.

Vesting: Based on actual 2013 – 2015 performance, 55% of the maximum vests, as detailed below:

- ▮ **Finance:** Average return on risk-weighted assets is 2.19%, therefore 20% of the maximum vests.
- ▮ **Risk:** Average impairment ratio is 1.09%, therefore 30% of the maximum vests.
- ▮ **Sustainability:** The GRHRC assessed and determined that 5% of the maximum vests.

Sumber: Absa Group (dahulu Barclays Africa).

- Bonus Uang Tunai: pembayaran tambahan ini berkaitan dengan kinerja. Beberapa yurisdiksi membedakan antara bonus "jangka pendek" (atau "tahunan") dan "jangka panjang" (berdasarkan kinerja multi tahun). Informasi pendukung diantaranya adalah alasan pemberian bonus, misalnya karena sudah memenuhi target khusus atau pencapaian lainnya.
 - Penghargaan dalam bentuk saham dan berbasis saham: Penghargaan ini mungkin diberikan terpisah sebagai bagian dari penghargaan jangka pendek atau panjang. Untuk saham, tabel harus menguraikan jumlah, tipe, dan nilai pasar. Untuk options, harus menguraikan jenis dan nilai, dengan penjelasan mengenai valuasi sebagai informasi pendukung. Sama halnya dengan bonus uang tunai, penghargaan dalam bentuk saham dan berbasis saham harus dijelaskan kaitannya dengan kinerja. Akrua pensiun: Ini adalah kontribusi perusahaan kepada program pensiun iuran pasti (PPIP). Untuk program pensiun manfaat pasti (PPMP), laporan harus mencakup peningkatan pembayaran yang diberikan kepada penerima setiap tahunnya.
 - Pengungkapan juga harus menyatakan tunjangan lain yang diterima saat pensiun maupun antisipasi usia dan tanggal pensiun. Tunjangan moneter dan manfaat lainnya: Termasuk mobil perusahaan, rumah atau tunjangan rumah, perjalanan pribadi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan yang hanya diterima oleh sebagian pegawai.
- Pada contoh 2.31, Fresnillo, sebuah perusahaan pertambangan di Meksiko, menguraikan secara rinci semua komponen remunerasi untuk eksekutif utama perusahaan, termasuk uang tunai, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang, dan kontribusi untuk pensiun.
- Catatan:** Kompensasi yang tertunda (misalnya yang berbasis saham) biasanya dihitung saat diberikan, dengan catatan yang menjelaskan kapan kompensasi tersebut bisa dimiliki secara penuh. Kompensasi bersyarat (misalnya bila persyaratan tertentu di masa yang akan datang terpenuhi) tidak dimasukkan ke dalam total kompensasi namun bisa menjadi bagian dari informasi pendukung.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengungkapan Remunerasi

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD meminta semua perusahaan untuk mengungkapkan remunerasi, sebaiknya dalam level individu, dan menunjukkan kaitannya dengan kinerja.

IAS 24 mewajibkan pengungkapan kompensasi untuk "personalia manajemen utama"

The ICGN Global Governance Principles: "Laporan remunerasi harus...menjelaskan bagaimana kompensasi diberikan kepada setiap direktur (termasuk direktur utama) dan bisa dianggap tepat dalam konteks kinerja perusahaan pada tahun yang berkaitan. Hal ini mencakup hal-hal non-tunai, misalnya asuransi direktur, tunjangan masa kerja, dan persyaratan pembayaran pesangon bila ada."

Contoh 2.31: Remunerasi Sesungguhnya—Laporan Tahunan Fresnillo 2015

Executive directors R000	Mike Brown			Mfundo Nkuhlu		
	2015	2014	%	2015	2014	%
Cash portion of package	6 374	6 056		4 258	3 124	
Other benefits	141	130		130	112	
Defined-contribution Retirement Fund	910	864		613	452	
Guaranteed remuneration	7 425	7 050	5,3	5 000	3 687	35,6
Cash performance incentive	8 250	8 000		4 750	4 625	
Cash performance incentive (delivered in shares)	7 250	7 000		3 750	3 625	
Total STI¹	15 500	15 000	3,3	8 500	8 250	3,0
Total remuneration²	22 925	22 050	4,0	13 500	11 937	13,1
Value of share-based awards (face value at award)	13 500	13 000		8 750	11 750 ⁹	
Total direct remuneration³	36 425	35 050	3,9	22 250	23 687	(6,1)
Other payments ⁴						

Sumber: Fresnillo Plc.

2.4.4. Transaksi Pihak Terkait/Transaksi Afiliasi

Menurut IAS 24, transaksi pihak terkait adalah “pengalihan sumberdaya, layanan atau kewajiban antar pihak terkait, tanpa melihat apakah dikenakan biaya atau tidak.” Pihak terkait adalah seseorang atau badan yang berkaitan dengan pihak yang melapor, misalnya pihak-pihak berikut:

- Anggota dewan komisaris/direksi, direktur utama, pemegang saham pengendali, eksekutif senior atau anggota keluarga dekat, secara luas ditentukan termasuk orangtua, saudara kandung, paman, bibi, mertua, sepupu dan anak tiri;
- Perusahaan lain yang terkait karena kepemilikan atau investasi lain, termasuk usaha patungan;
- Rencana pensiun perusahaan atau badan yang terkait dengan rencana pensiun perusahaan;
- Perusahaan dimana anggota dewan komisaris atau direksi memiliki kendali bersama atau pengaruh yang signifikan.

Transaksi pihak terkait termasuk transaksi-transaksi berikut:

- Penjualan, pembelian, atau pasokan barang atau material;
- Penjualan atau penghancuran atau pembelian properti dan/atau aset.
- Penyewaan properti dan/atau aset;
- Penyediaan atau penerimaan layanan/jasa;
- Pengalihan benda-benda tak terukur (misalnya penelitian dan pengembangan, merk dagang, perjanjian lisensi);

- Penyediaan, penerimaan atau penjaminan layanan finansial (termasuk pinjaman dan layanan deposit).

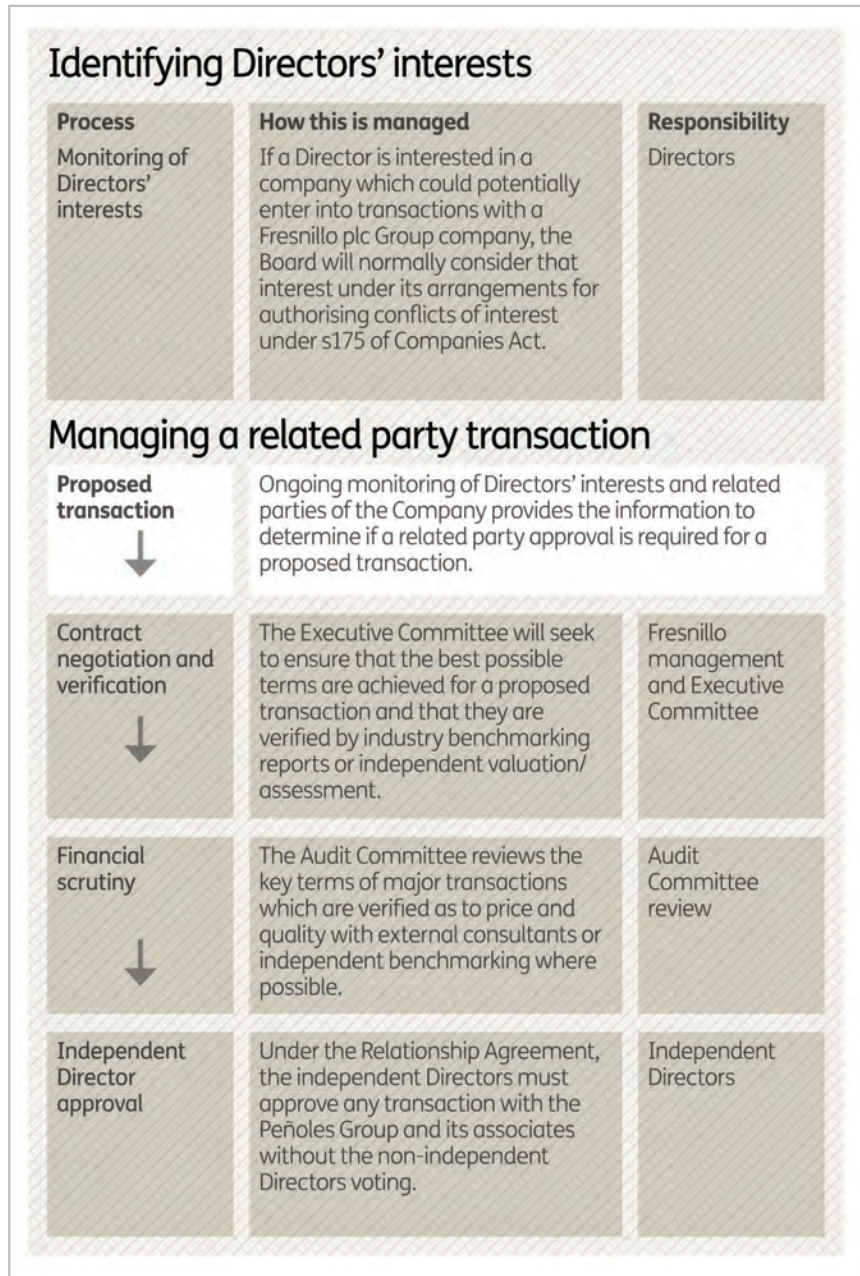
Kebijakan dan Proses Manajemen

Laporan tahunan harus menguraikan pengawasan dan sistem manajemen, kebijakan, dan proses perusahaan untuk transaksi pihak terkait. Hal ini termasuk:

- Adanya kebijakan mengenai transaksi pihak terkait;
- Bagaimana transaksi pihak terkait diidentifikasi dan kemudian ditilik;
- Peran dewan komisaris dan komite audit, terutama komisaris independen dan komisaris yang tidak memiliki benturan kepentingan, dalam menyetujui transaksi pihak terkait dan peran pemegang saham dalam menyetujui transaksi afiliasi yang bersifat material;
- Bagaimana menangani situasi dimana anggota dewan komisaris memiliki benturan kepentingan;
- Apakah transaksi pihak terkait yang berbeda memiliki prosedur persetujuan yang berbeda;
- Persetujuan pemegang saham dan evaluasi yang dilakukan pihak ketiga;
- Konflik kepentingan yang disebabkan oleh transaksi pihak terkait dan bagaimana konflik tersebut dikelola.

Contoh 2.32 menunjukkan bagaimana Fresnillo, perusahaan pertambangan Meksiko, mengelola transaksi pihak terkait melalui pemantauan kepentingan direktur, negosiasi oleh komite eksekutif, dan persetujuan dari direktur independen.

Contoh 2.32: Mengelola Transaksi Pihak Terkait _ Laporan Tahunan Fresnillo 2015



Rincian Mengenai Transaksi Pihak Terkait

Untuk semua transaksi material pihak terkait yang telah diselesaikan atau dipertimbangkan selama satu tahun terakhir, laporan tahunan harus mengungkapkan informasi berikut:

- Nama pihak terkait;
- Jenis hubungan pihak terkait (induk, entitas dengan kendali gabungan atau memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan, anak perusahaan, rekanan, usaha patungan, personalia manajemen utama, pihak terkait lainnya);
- Jumlah transaksi;
- Jenis umum transaksi (penjualan barang, penyediaan jasa, pinjaman, dan lain sebagainya);

- Saldo terutang, kontinjensi, atau utang buruk atau penurunan nilai yang melibatkan transaksi.

Untuk transaksi signifikan, akan sangat berguna untuk memasukkan informasi rinci tambahan:

- Syarat dan ketentuan transaksi (suku bunga dan durasi pinjaman, biaya per jam, dan jumlah jam konsultasi);
- Kewajaran (tolak ukur pasar, proses transaksi misalnya tender kompetitif);
- Bila ada, evaluasi pihak ketiga untuk transaksi tersebut.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pengungkapan Transaksi Pihak Terkait

Pengungkapan Pihak Terkait menurut IFRS IAS 24 mewajibkan pengungkapan sifat hubungan pihak terkait maupun informasi mengenai transaksi-transaksi tersebut dan saldo terutang, termasuk komitmen, yang penting bagi pengguna untuk memahami kemungkinan dampak hubungan pihak terkait terhadap laporan keuangan.

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD menyatakan bahwa “penting untuk mengungkapkan secara utuh setiap transaksi material pihak terkait serta ketentuan untuk transaksi tersebut kepada pasar.” Prinsip-prinsip ini juga menyarankan pengungkapan “kebijakan/kriteria yang diterapkan untuk menentukan transaksi pihak terkait yang material.”

The ICGN Global Governance Principles: “Proses untuk meninjau dan memantau transaksi pihak terkait harus diungkapkan. Untuk transaksi signifikan, harus ada komite yang terdiri dari komisaris independen untuk memeriksa dan menyetujui transaksi. Komite ini bisa didirikan secara terpisah atau menggunakan komite yang sudah ada, misalnya komite audit. Komite ini harus meninjau transaksi pihak terkait yang signifikan untuk menentukan apakah transaksi-transaksi itu demi kepentingan terbaik perusahaan dan, bila iya, menentukan syarat dan ketentuan yang adil dan masuk akal untuk transaksi tersebut. Kesimpulan dari hasil pembahasan komite mengenai transaksi pihak terkait yang signifikan harus diungkapkan dalam laporan tahunan perusahaan bagi para pemegang saham.”

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan agar transaksi pihak terkait lebih dari 2.5 persen aset bersih atau lebih dari \$150,000 harus mendapatkan persetujuan dari para pemilik saham atau persyaratan yang lebih ketat.

Contoh 2.33 menampilkan informasi ringkasan mengenai semua transaksi pihak terkait dari Sappi Group, sebuah perusahaan kertas dan bubur kertas Afrika Selatan, termasuk para mitra dan jenis transaksinya.

Laporan tahunan harus menjelaskan dampak transaksi pihak terkait terhadap situasi finansial perusahaan dan/atau konflik kepentingan

yang mungkin timbul dengan direktur atau manajemen utama perusahaan.

Meskipun informasi ringkasan tidak mencukupi dengan sendirinya, namun informasi ini dapat berguna untuk membantu pembaca memahami jumlah keseluruhan dan sifat luas dari transaksi pihak terkait. Juga dapat digunakan untuk mengelompokkan transaksi yang sama jenisnya dan merangkum transaksi-transaksi kecil dengan pihak terkait yang sama. Contoh 2.34 memberikan informasi ringkasan transaksi pihak terkait untuk Reliance Industries, sebuah konglomerasi dari India.

Contoh 2.33: Uraian Rinci mengenai Transaksi Pihak Terkait—Laporan Keuangan Sappi Group 2016

(US\$ million)	Sales of goods			Purchases of goods			Amounts owed by related parties		Amounts owed to related parties	
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2016	2015
Joint ventures and associates:										
– Sappi SA ⁽¹⁾	–	0.4	0.6	–	24.9	31.2	–	–	–	0.8
– proNARO GmbH	–	–	–	125.8	138.3	162.7	–	–	1.2	5.9
– Umkomaas Lignin Proprietary Limited	4.8	6.3	7.2	0.1	–	–	0.5	0.7	–	–
– Papierholz Austria GmbH	–	–	–	82.5	60.1	115.7	–	–	4.8	4.3
	4.8	6.7	7.8	208.4	223.3	309.6	0.5	0.7	6.0	11.0

Sumber: Sappi Group.

Contoh 2.34: Informasi Ringkasan mengenai Transaksi Pihak Terkait—Laporan Tahunan Reliance Industries Limited 2015

Sr No.	Nature of Transactions (Excluding Reimbursements)	Subsidiaries/ Beneficiary	Associates	Key Managerial Personnel/ Relative
1.	Purchase of Fixed Assets	2,302	237	-
		2,434	264	-
2.	Purchase / Subscription of Investments	38,085	-	-
		11,506	-	-
3.	Sale / Redemption of Investments	422	-	-
		150	-	-
4.	Capital Advance Given/ (Returned)	-	-	-
		-	(8)	-
5.	Net Loans and Advances, Deposits given/ (Returned)	(11,913)	43	-
		133	166	-
6.	Revenue from Operations	24,925	301	-
		24,395	428	-
7.	Other Income	1,721	17	-
		1,536	27	-
8.	Purchases / Material Consumed	2,201	631	-
		1,562	267	-
9.	Electric Power, Fuel and Water	-	1,719	-
		-	1,579	-
10.	Hire Charges	-	585	-
		-	622	-

Sumber: Reliance Industries Limited.

2.5. Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

Matriks Tata Kelola Korporasi IFC memasukkan praktik-praktik terbaik dalam tata kelola pelibatan para pemangku kepentingan

LIHAT MATRIKSNYA

Matriks IFC dapat digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam hal tata kelola pelibatan pemangku kepentingan. Toolkit ini menyarankan pengungkapan informasi yang berkaitan dengan Tingkat 1-3 dari Matriks, yang sesuai dengan praktik internasional yang baik. Panduan juga disediakan untuk pengungkapan praktik kepemimpinan, yang sejalan dengan Tingkat 4 dari Matriks. (Lihat Tabel 2.5.)

2.5.1. Komitmen, Kebijakan, dan Strategi

Laporan tahunan harus menjabarkan kebijakan dan strategi perusahaan untuk pelibatan pemangku kepentingan, termasuk hal-hal berikut:

- Identifikasi pemangku kepentingan;
- Analisis pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kepentingan pemangku kepentingan yang beragam;
- Pendekatan yang berbeda untuk kelompok pemangku kepentingan prioritas;
- Pengungkapan dan konsultasi yang berulang kali;
- Mekanisme dan pelaporan aduan;

- Mekanisme di tingkat manajemen untuk mengangkat dan menyelesaikan masalah pemangku kepentingan yang konsisten.

Laporan juga harus mencatat apakah pelibatan pemangku kepentingan menjangkau hingga ke pemasok dan kontraktor melalui kebijakan dan persyaratan tendernya.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan bahwa pelibatan pemangku kepentingan harus dapat terlihat oleh staf, kontraktor, pemasok, dan kolaborator melalui kode etik/perilaku yang diungkapkan secara publik yang mengatur ekspektasi pelibatan pemangku kepentingan dan hak asasi manusia. Laporan itu juga harus menyebutkan adanya kode etik/perilaku ini.

2.5.2. Identifikasi Pemangku Kepentingan

Laporan tahunan harus menjelaskan konstitusi yang telah diidentifikasi sebagai pemangku kepentingan utama perusahaan. Juga harus menerangkan proses identifikasi pemangku kepentingan yang material. Berdasarkan ukuran dan dampak perusahaan, pemangku kepentingan biasanya mencakup hal-hal berikut:

- Masyarakat setempat yang terpengaruh langsung oleh perusahaan;
- Konsumen dan regulator;
- Pekerja, kontraktor, dan pekerja rantai pasok utama;
- Proyek yang ada di sekitar perusahaan;
- LSM dan ormas internasional.

Tabel 2.5: Matriks Tata Kelola Korporasi IFC—Tata Kelola Keterlibatan Pemangku Kepentingan

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Pemetaan Pemangku Kepentingan	<p>1. Identifikasi pemangku kepentingan ad hoc, termasuk pekerja, pelanggan, regulator, dan komunitas terdampak lokal.</p>	<p>1. Pemangku kepentingan utama yang diidentifikasi juga termasuk organisasi nonpemerintah lokal (LSM) dan organisasi masyarakat sipil (OMS).</p>	<p>1. Proses formal pemetaan pemangku kepentingan dan definisi pemangku kepentingan yang diperluas mencakup pekerja kontrak, pekerja rantai pasokan primer, proyek tetangga, dan LSM internasional serta OMS.</p>	<p>1. Manajemen senior yang bertanggung jawab atas hubungan pemangku kepentingan, termasuk memastikan integrasi dengan strategi dan penetapan target.</p>
Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan	<p>2. Kebijakan dan prosedur keterlibatan pemangku kepentingan telah ditetapkan.</p>	<p>2. Kebijakan dan strategi keterlibatan pemangku kepentingan mencakup prosedur analisis pemangku kepentingan, pendekatan yang berbeda untuk kelompok prioritas, pengungkapan berulang dan persyaratan konsultasi, dan pelaporan.^a</p>	<p>2. Komitmen terhadap keterlibatan pemangku kepentingan terlihat oleh staf, kontraktor, pemasok, dan kolaborator melalui kode etik yang menetapkan ekspektasi untuk interaksi dengan pemangku kepentingan dan hak asasi manusia.</p> <p>3. Praktik keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk pemasok utama.</p> <p>4. Kegiatan dan hasil keterlibatan pemangku kepentingan sudah termasuk dalam pengambilan keputusan dewan dan prosedur pelaporan eksternal.</p>	<p>2. Komitmen terhadap keterlibatan pemangku kepentingan terlihat oleh staf, kontraktor, pemasok, dan kolaborator melalui kode etik yang menetapkan ekspektasi untuk interaksi dengan pemangku kepentingan dan hak asasi manusia.</p> <p>3. Praktik keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk pemasok utama.</p> <p>4. Kegiatan dan hasil keterlibatan pemangku kepentingan sudah termasuk dalam pengambilan keputusan dewan dan prosedur pelaporan eksternal.</p>
Mekanisme Pengaduan Pekerja	<p>2. Kebijakan dan prosedur SDM untuk melibatkan pekerja.</p>	<p>3. Mekanisme pengaduan dasar bagi pekerja.</p>	<p>3. Manajemen menanggapi keluhan dari pekerja dan pekerja kontrak secara teratur.</p>	<p>5. Masalah yang diangkat melalui mekanisme pengaduan untuk pekerja dianalisis dan diselesaikan dengan partisipasi perwakilan pekerja.</p> <p>6. Dewan komisaris diberi tahu tentang hasil dan tren keluhan secara teratur.</p>
Mekanisme Pengaduan Masyarakat Terdampak	<p>3. Tanggapan informal atas permintaan dan kekhawatiran pemangku kepentingan.</p>	<p>4. Mekanisme Komunikasi Eksternal untuk pertanyaan dan pengaduan pemangku kepentingan, dan jika ada komunitas yang terkena dampak, mekanisme pengaduan dibuat.</p>	<p>4. Prosedur komunikasi eksternal dan dapat diakses publik.^b</p> <p>5. Mekanisme pengaduan memfasilitasi penyelesaian masalah dari komunitas yang terkena dampak.</p> <p>6. Personel keterlibatan komunitas terdampak yang ditunjuk memiliki tanggung jawab, pelatihan, dan lini pelaporan yang jelas ke manajemen senior dan dewan komisaris.</p> <p>7. Kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk kontraktor.</p> <p>8. Masalah pemangku kepentingan yang belum terselesaikan membutuhkan rencana tindakan manajemen.</p>	<p>7. Analisis berkala atas keluhan untuk mengidentifikasi tren dan akar permasalahan dilakukan oleh manajemen senior.</p> <p>8. Manajemen senior berpartisipasi secara aktif dalam diskusi industri internasional tentang topik terkait.</p> <p>9. Keterlibatan pemangku kepentingan dan pelaporan yang konsisten dengan standar internasional (AA 1000 Standards on Stakeholder Engagement and Accountability Principles dan ISO 26000).</p>

a. Konsultasikan dengan Spesialis Sosial untuk menentukan kualitas kebijakan, strategi, dan prosedur keterlibatan pemangku kepentingan, jika berlaku.
 b. Konsultasi dengan Spesialis Sosial untuk menentukan apakah prosedur komunikasi memadai untuk (a) menerima dan mendaftarkan komunikasi eksternal dari publik; (b) menilai masalah yang diangkat dan menentukan tanggapan; (c) memberikan dan mendokumentasikan tanggapan, jika ada; dan (d) menyesuaikan program manajemen, yang sesuai dan jika dapat diterapkan.

Pada praktik internasional (Matriks Tingkat 3) perusahaan harus mengadopsi proses formal pemetaan pemangku kepentingan. Juga harus mengadopsi definisi pemangku kepentingan yang luas untuk mencakup pekerja kontrak, pekerja rantai pasok utama, proyek di sekitarnya, dan LSM serta ormas internasional.

Pada **PRAKTIK KEPEMIMPINAN** (Matriks Tingkat 4), seorang direktur senior harus bertanggung-jawab untuk hubungan pemangku kepentingan dan harus memastikan integrasinya dengan strategi dan penentuan sasaran perusahaan.

Laporan tersebut juga harus menjelaskan mengenai berbagai isu yang berkaitan dengan setiap kategori pemangku kepentingan. Dalam contoh 2.35, Vopak, sebuah perusahaan transportasi Belanda menjelaskan pemangku kepentingan utama dan berbagai jenis isu yang berdampak kepada mereka.

2.5.3. Manajemen dan Tata Kelola

Laporan tahunan harus menyatakan apakah pegawai atau direktur atau keduanya bertanggung-jawab untuk pelibatan pemangku kepentingan, termasuk kegiatan dan hasil keluaran dari pelibatan pemangku kepentingan.

Laporan itu juga harus menjelaskan peran dewan komisaris dalam memantau manajemen pemangku kepentingan, termasuk mekanisme penanganan aduan dan dialog perusahaan dengan pemangku kepentingan utama. Termasuk memastikan bahwa mekanisme penanganan aduan efektif sehingga tidak ada balas dendam, dan jumlah aduan menunjukkan insiden yang sesungguhnya (dan bukan hanya menggambarkan keterbiasaan/kenyamanan pekerja atau pemangku kepentingan lain dalam menggunakan mekanisme ini).

Contoh 2.35: Identifikasi Pemangku Kepentingan—Laporan Tahunan Vopak 2016

Stakeholder groups		
We reassessed the stakeholders who can impact or influence our business and those that could be impacted by our operations. This longlist of various stakeholders was then categorized into groups based on their common interest. As a result, a total of nine stakeholder groups were identified:		
Stakeholder group	Expectations	Key topics
Customers	Increasingly put sustainability high on their agenda and require Vopak, as an important link in their supply chain, to at least align its sustainability policy with theirs.	<ul style="list-style-type: none"> • Business ethics and integrity • Process safety • Occupational health and safety
Business partners	Looking for long-term relationships to realize growth based on mutual trust and value creation.	<ul style="list-style-type: none"> • Application of best practices • Process safety • Customer acceptance and continuation
Authorities	Issue stricter regulations and increase inspections for the industry as a whole.	<ul style="list-style-type: none"> • Business ethics and integrity • Process safety • VOC emissions, Soil and groundwater pollution and Water pollution
Financial and capital markets	Increasingly take a long-term appreciative view of companies that aim for sustainable profitability.	<ul style="list-style-type: none"> • Financial performance • (Cyber) security threats • Process safety
Neighbors and local communities	Increasingly require Vopak to engage with them to address issues such as stench and odors.	<ul style="list-style-type: none"> • VOC emissions, soil and groundwater pollution and water pollution • Business ethics and integrity • Process safety
NGOs	NGOs expect Vopak to be a responsible, transparent, cooperative and trustworthy partner.	<ul style="list-style-type: none"> • VOC emissions, Soil and groundwater pollution and Water pollution • Business ethics and integrity • Process safety
Employees	Value a company that cares, helps to develop their talents and offers training programs to develop the full potential of every individual.	<ul style="list-style-type: none"> • Business integrity and ethics • Financial performance • (Cyber) security threats
Senior management	Determines the overall long-term strategy on our 'License to Operate' and our expansion plans.	<ul style="list-style-type: none"> • Business ethics and integrity • Process safety • (Cyber) security threats
Suppliers	Suppliers of assets value long-term relationships. Suppliers of services (e.g. contractors) expect a safe and healthy workspace and fair treatment.	<ul style="list-style-type: none"> • Occupational health and safety • Process safety • Business ethics and integrity

Sumber: Vopak.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pelibatan Pemangku kepentingan

Standar Pelibatan Pemangku kepentingan AA1000 merupakan kerangka untuk menilai, merancang, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan pelibatan pemangku kepentingan. Tujuan standar ini adalah untuk membuat pedoman pelibatan pemangku kepentingan yang berkualitas baik.

IFC Performance Standard 1 memasukkan pelibatan pemangku kepentingan sebagai dasar dalam membangun hubungan yang kuat, konstruktif, dan responsif untuk pengelolaan dampak lingkungan dan sosial proyek IFC (atau perusahaan investee IFC). Standar IFC membutuhkan proses pelibatan pemangku kepentingan yang lebih kuat dan ekstensif dibandingkan dengan standar sistem manajemen lain guna membangun dan menjaga hubungan konstruktif dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal, terutama masyarakat setempat yang terkena dampak proyek atau perusahaan.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan agar kebijakan dan prosedur pelibatan pemangku kepentingan diintegrasikan ke dalam persyaratan bagi kontraktor dan pemasok utama.

2.5.4. Komunikasi Eksternal dan Mekanisme Penanganan Aduan

Laporan tahunan harus memaparkan mekanisme yang dimiliki perusahaan untuk merespon pertanyaan atau aduan dari pemangku kepentingan secara tepat waktu. Termasuk mekanisme penanganan aduan dan whistleblowing baik untuk pemangku kepentingan eksternal dan internal.

Laporan itu juga harus menguraikan kebijakan dan mekanisme whistleblowing, jenis aduan yang diterima, dan hal-hal yang belum terselesaikan. Adanya KPI untuk jumlah aduan yang masuk dan berapa banyak yang terselesaikan akan sangat berguna.

Praktik internasional baik (Matriks Tingkat 3) menyarankan bahwa isu yang diangkat oleh para pekerja melalui mekanisme penanganan aduan dapat diselesaikan dengan keterlibatan dari perwakilan pekerja. Aduan dan keluhan, maupun bagaimana respon perusahaan terhadap hal-hal itu harus didokumentasikan untuk menjamin penyelesaian masalah, terutama yang berkaitan dengan masyarakat terdampak, dan dokumentasi ini harus diperbarui setidaknya setiap tahun. Masalah-masalah pemangku kepentingan yang belum diselesaikan akan membutuhkan rencana aksi manajemen.

Dalam **PRAKTIK-PRAKTIK KEPEMIMPINAN** (Matriks Tingkat 4), komunikasi eksternal dan pelibatan pemangku kepentingan harus sesuai dengan standar internasional, misalnya AA1000 Stakeholder Engagement Standard, Prinsip-prinsip Akuntabilitas, atau ISO 26000. Komunikasi harus dilakukan dalam format dan bahasa yang dapat dipahami.

Contoh 2.36 menggambarkan manajemen pelibatan pemangku kepentingan di Tata Motors, sebuah perusahaan otomotif India. Informasi ini menguraikan secara rinci mekanisme pelibatan sekaligus frekuensi dan metode pelibatan bagi kelompok pemangku kepentingan utama.

Secara umum, analisis periodik terhadap aduan-aduan yang masuk untuk mengidentifikasi tren dan akar penyebabnya harus dilakukan oleh manajemen senior yang sangat memahami praktik dan topik pelibatan pemangku kepentingan industri di tingkat internasional.

2.5.5. Mengintegrasikan Keberlanjutan

Pelibatan pemangku kepentingan secara berkala dapat membantu untuk memastikan target-target keberlanjutan cukup ambisius dan setiap permasalahan yang muncul dapat dipahami dan dikelola dengan tepat. Interaksi dengan para pemangku kepentingan membantu perusahaan menghasilkan pelaporan yang utuh dan dapat dipercaya.

PRAKTIK TERBAIK menyarankan kepentingan pemangku kepentingan harus dipertimbangkan dalam penentuan strategi keberlanjutan atau terintegrasi dalam strategi manajemen dan prioritas serta proses manajemen.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Mekanisme Penanganan Aduan

IFC Performance Standards memasukkan mekanisme penanganan aduan eksternal dan internal:

- Mekanisme penanganan aduan eksternal harus dibentuk untuk menerima dan memfasilitasi resolusi kekhawatiran dan aduan dari komunitas terdampak tentang kinerja lingkungan dan sosial klien (Performance Standard 1).
- Mekanisme penanganan aduan internal harus disediakan bagi para pekerja—termasuk pekerja kontrak—untuk mengangkat permasalahan di tempat kerja tanpa retribusi (Performance Standard 2).

Contoh 2.36: Pemangku Kepentingan dan Keberlanjutan—Laporan Tahunan Tata Motor 2015–2016

Stakeholder Engagement at TML				
Stakeholder Groups	Engagement Mechanisms	Frequency of Engagement	Key Concerns	Feedback assessment
Employees	Sunrise and Sunset meetings; Horizontal Communications; Horizontal deployment; Weekly/Monthly reviews improvements; Displays; HR Forum; Q12 Tool; Skip Level Meets; Town Halls; Focused Group Discussions	Annual; Quarterly; Monthly; Weekly	Communicating policy decisions and seeking feedback; communicating performance; Media Reports, Labour Issues	Employee satisfaction survey; Appraisals; Internal Surveys
Communities	Meetings with local community; public hearing	Quarterly; Daily	Community development initiatives communication; capturing societal concerns	Minutes of meeting; action plans; feedback letters
Suppliers/ Service Providers	Technology Days, Supplier meets, Joint programmes, Kaizen events, Participation in NPI, Competitor data and analysis; Vendor Council; Vendor mentoring	Annual; Quarterly	Delivering quality products; time management; compliance to Tata Motor's code of conduct and other policies;	Vendor rating; Board reviews; Vendor Satisfaction Surveys
Opinion Leaders	One-to-one meetings	Need based	Following the regulations, complying with the industry standards	Minutes of meeting, action plans
Media	Regular interactions	Ongoing	Communicating company's performance and seeking feedback	Minutes of meeting, action plans
Dealers and Service Station	Dealer meets. Joint programmes, Kaizen events, Participation in QFD and NPI, Competitor data and analysis, Special training Programmes; Dealers Council; Dealer visits; Audits	Annual; Quarterly; Daily	Building capacity and technical know-how; improving and delivering better response to customers;	Dealer Satisfaction Survey
Customers	Customer meets; Key account process; Surveys; Feedback calls, Training Forums; Direct Visits	Need based	Understanding product feedback; redress complaints; suggestions on product development;	Customer Satisfaction Index; JD Power Survey
Investors and Shareholders	Investor meets; Investor calls; Road Shows, Shareholder / Investor Grievance Forum, Ethics Committee	Annual; Quarterly; Need based	Financial performance; broad future strategies; feedback and addressal of concerns	Minutes of meeting; action plans
Government Authorities	One-to-one meetings; Meeting in Industry Forums	Need based	Relationship building; appraising the government on industry constraints; discussions on way forward	Minutes of meeting; action plans

Sumber: Tata Motors.

3. Posisi Finansial dan Kinerja

Laporan kinerja menampilkan serangkaian informasi finansial, operasional, dan keberlanjutan mengaitkan kinerja dengan strategi yang lebih luas dan bagaimana perusahaan menciptakan nilai di masa yang akan datang.

Laporan keuangan memberikan catatan historis kegiatan finansial dan posisi bisnis pada titik tertentu, dengan informasi mengenai pendapatan, arus kas, aset, utang, dan ekuitas pemilik. Kesemua ini dikembangkan sesuai dengan International Financial Reporting Standards (IFRS) atau standar lain yang berlaku di tingkat nasional.

Laporan keberlanjutan biasanya sukarela dan memberikan ringkasan mengenai indikator-indikator kinerja yang dilacak perusahaan sebagai bagian dari upaya mereka mengelola permasalahan keberlanjutan utama.

Acuan Struktur Laporan Tahunan

1. Strategi

- Model dan Lingkungan Bisnis
- Tujuan Strategis
- Analisis dan Tanggapan Risiko
- Peluang dan Risiko Keberlanjutan
- Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama

2. Tata Kelola korporasi

- Kepemimpinan dan Budaya: Komitmen terhadap ESG
- Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris dan Direksi
- Lingkungan Pengendalian
- Perlakuan Terhadap Pemegang Saham Minoritas
- Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan

3. Posisi dan Kinerja Finansial

- Laporan Kinerja
- Laporan Keuangan
- Pernyataan Keberlanjutan

Pada praktik internasional (Matriks Tingkat 3), komite audit harus mengawasi pelaporan finansial dan non-finansial. Termasuk informasi dalam laporan tahunan yang berkaitan dengan lingkungan, sosial, dan tata kelola dan keberlanjutan atau bila ada laporan keberlanjutan terpisah. Komite keberlanjutan/E&S dari dewan komisaris juga dapat meninjau informasi ESG dalam laporan tahunan.

3.1. Laporan Kinerja

Laporan kinerja menyajikan analisis kinerja tahunan dan posisi finansial dan non-finansial perusahaan di akhir tahun, termasuk kinerja keberlanjutan. Termasuk di dalamnya pembahasan manajemen tentang kinerja perusahaan dan presentasi indikator kinerja utama. Laporan ini juga memberikan pengantar dan konteks untuk laporan finansial dan pernyataan keberlanjutan, yang secara formal mempresentasikan posisi dan kinerja perusahaan di akhir tahun.

3.1.1. Diskusi Kinerja Finansial dan Keberlanjutan

Laporan kinerja harus memasukkan pembahasan manajemen mengenai kinerja perusahaan dan menjelaskan hubungan antara kinerja finansial dan faktor pendorong kinerja finansial, termasuk informasi keberlanjutan.

Hasil Finansial

Laporan kinerja harus memasukkan diskusi mendalam mengenai hasil-hasil finansial, termasuk kinerja yang dibandingkan dengan indikator kinerja utama dan hasil finansial yang lebih rinci yang mendasari indikator kinerja utama. Juga harus memasukkan teks naratif yang menjelaskan hasil-hasil finansial relatif terhadap strategi, model bisnis, lingkungan bisnis, dan segmen bisnis perusahaan.

Kebutuhan Pendanaan

Laporan kinerja juga harus mengandung informasi mengenai kebutuhan, rencana, dan praktik pendanaan, termasuk persyaratan likuiditas dan belanja modal untuk tahun berikutnya. Secara umum, akan berguna untuk memaparkan bagaimana arus kas mengalir melalui organisasi maupun implikasi pendanaan dari rencana perusahaan saat ini, termasuk peningkatan atau penurunan penggunaan modal dari luar.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Laporan Manajemen dan Indikator Kinerja Utama

Persyaratan pengungkapan internasional menekankan pentingnya pelaporan naratif yang mewakili suara manajemen—misalnya [Laporan Strategis](#) di Inggris Raya dan [Analisa dan Pembahasan Manajemen](#) di Amerika Serikat.

Undang-undang Perusahaan Inggris Raya tahun 2006 mengatur bahwa tinjauan bisnis "harus, sedapat mungkin mencakup hal-hal berikut agar pembaca bisa memahami perkembangan, kinerja atau posisi dari bisnis perusahaan:

- analisis menggunakan indikator kinerja keuangan utama, dan
- analisis menggunakan indikator kinerja utama lainnya, termasuk informasi yang berkaitan dengan lingkungan dan kepegawaian."

Investasi dan Inisiatif

Meskipun sebagian besar kegiatan dan investasi besar dibahas di bab strategi dalam laporan tahunan, laporan kinerja dapat memberikan informasi yang lebih mendalam, termasuk pencapaian (baik yang aktual maupun yang diharapkan) dari investasi atau kegiatan—kinerja investasi di tahun-tahun sebelumnya, bagaimana keuntungannya sekarang, dan bagaimana investasi ini terkait dengan strategi yang lebih luas.

Pelaporan kinerja juga akan sangat berguna dalam membahas tantangan atau risiko yang berkaitan dengan investasi dan bagaimana permasalahan itu diselesaikan. Terkadang, deskripsi yang lebih rinci dari beberapa proyek atau investasi utama diberikan setelah diskusi umum mengenai kinerja.

Aset Tidak Berwujud

Sebagian besar kinerja perusahaan akan sangat bergantung pada sumberdaya yang tidak dapat ditemukan dalam laporan keuangan. Bahkan, sebagian besar nilai pasar perusahaan saat ini dipengaruhi oleh aset yang tidak berwujud (Ocean Tomo 2015). Pelaporan kinerja harus mengungkapkan sumberdaya non-finansial apapun yang memberikan dampak material terhadap kinerja. Termasuk merk dan reputasi perusahaan, sumber daya alam, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, posisi pasar, dan modal dan kepemilikan intelektual, termasuk paten, hak cipta, dan merk dagang.

Perubahan Material atau Tren

Laporan kinerja harus memasukkan diskusi mengenai perubahan penting dalam situasi finansial atau dampak finansial dari isu-isu ESG dan indikator kinerja utama—apa yang berubah, mengapa berubah, dan apakah perubahan itu disebabkan karena ada kejadian yang tidak biasa atau tren jangka panjang. Ketika membahas hasil kuantitatif yang penting, akan sangat membantu untuk memaparkan apa saja faktor pendorong hasil tersebut.

Informasi yang Berwawasan Ke Depan

Laporan ini juga harus memberikan panduan yang berwawasan ke depan mengenai bagaimana perusahaan akan menunjukkan kinerjanya dan bagaimana perusahaan berencana menambatkan nilai di masa yang akan datang.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Standar Pengungkapan Internasional

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Korporasi G20/OECD menyatakan bahwa "investor sangat tertarik pada informasi yang dapat memberikan gambaran akan kinerja perusahaan di masa depan." Prinsip-prinsip ini juga menyarankan agar tujuan perusahaan diungkapkan bersama-sama dengan informasi finansial, dan mendorong pengungkapan diskusi mengenai informasi finansial dan beberapa tindakan kinerja non-finansial."

Panduan Laporan Strategis dari Financial Reporting Council (Inggris Raya) mengandung unsur-unsur berikut, diantaranya:

- Analisis kinerja tahunan, posisi di akhir tahun, indikator kinerja utama, baik yang finansial dan non-finansial;
- Deskripsi risiko-risiko penting dan ketidakpastian yang dihadapi oleh perusahaan, tren, dan faktor-faktor yang akan memengaruhi kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Catatan Panduan ICSA, dalam isi laporan tahunan perusahaan di Inggris memasukkan hal-hal berikut ini:

- Analisis mengenai
 - Perkembangan dan kinerja bisnis perusahaan saat tahun anggaran berjalan;
 - Posisi perusahaan di akhir tahun;

Tren dan faktor yang akan memengaruhi perkembangan, kinerja atau posisi bisnis di masa depan, sejauh yang diperlukan sehingga dapat memahami bisnis perusahaan itu.

Contoh 3.1: Panduan yang Berwawasan ke Depan—Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016

OUTLOOK 2017

The current expectations for 2017 are summarised in the table below:

EXPECTATIONS ARE AS REPORTED,
IF NOT OTHERWISE STATED

EXPECTATIONS
2 FEBRUARY 2017

Sales growth

- in local currencies
- as reported

-1% to 4%
Around 2 percentage points higher

Operating profit growth

- in local currencies
- as reported

-2% to 3%
Around 2 percentage points higher

Net financials

Loss of around DKK 2.4 billion

Effective tax rate

21% - 23%

Capital expenditure

Around DKK 10.0 billion

Depreciation, amortisation and impairment losses

Around DKK 3.0 billion

Free cash flow

DKK 29 - 33 billion

Source: Novo Nordisk.

Pada Contoh 3.1, Novo Nordisk, sebuah perusahaan farmasi dari Denmark, memaparkan prakiraan mereka untuk indikator kinerja finansial utama tahun 2017.

Informasi yang Berwawasan Ke Depan

Pelaporan mengenai kinerja keberlanjutan harus memberikan konteks tentang seberapa baik perusahaan memenuhi tujuan keberlanjutannya, termasuk pengelolaan peluang dan risiko lingkungan dan sosial, dan hubungannya dengan pemangku kepentingan utama.

Laporan itu harus memberikan informasi mengenai hasil-hasil dari pengelolaan isu-isu lingkungan dan sosial utama, termasuk upaya meredam dampaknya. Misalnya, bila perusahaan sedang dalam proses pembelian lahan dan pemindahan paksa, laporan harus menguraikan langkah-langkah untuk mencegah permasalahan dan kemiskinan jangka panjang komunitas terdampak. Juga harus menjelaskan kerusakan lingkungan dan dampak sosioekonomi yang buruk di area-area dimana masyarakat terpaksa mengungsi.

Bila perusahaan telah menentukan bahwa mereka menghadapi masalah keberlanjutan di bidang lingkungan atau sosial yang sensitif, laporan kinerja harus memberikan deskripsi kualitatif mengenai langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk menghindari atau mengurangi risiko-risiko tersebut.

Informasi kinerja sedapat mungkin harus dibuat berdasarkan ukuran kuantitatif (atau indikator kinerja utama), baik mengenai dampak perusahaan atau upayanya untuk menghindari, mengurangi, atau meredam dampak. Juga harus dilengkapi dengan informasi kualitatif untuk

menjelaskan konteks, tren, dan informasi yang tidak bisa disampaikan oleh angka. Ketika kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif, laporan harus memberikan uraian mengenai upaya dan hasil.

Pada praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3), komite audite atau komite E&S/keberlanjutan harus mengawasi pelaporan dan audit finansial dan non-finansial, termasuk informasi ESG dalam laporan tahunan.

PRAKTIK-PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) mensyaratkan bahwa pengungkapan non-finansial harus sesuai dengan standar internasional tertinggi, misalnya GRI, IIRC, dan standar SASB dan agar informasi ESG diverifikasi secara independen.

3.1.2. Indikator Kinerja Utama

Laporan kinerja harus memaparkan hasil yang dicapai perusahaan terhadap indikator-indikator kinerja utama (yang diperkenalkan pada bagian strategi dari laporan tahunan) selama tiga tahun anggaran yang sudah berlalu. Cakupan informasi yang dilaporkan juga harus jelas, terutama bila berbeda dari tahun ke tahun. Perubahan apapun terhadap cakupan informasi juga harus dijelaskan.

Pelaporan mengenai indikator kinerja utama yang dirancang pada saat proses penentuan strategi akan menghasilkan laporan kinerja yang sangat relevan dan unik untuk model dan konteks bisnis perusahaan, strateginya, dan risiko-risiko penting yang dihadapinya. (Lihat "Menggunakan KPI dalam Proses Penentuan Strategi" pada 1.2 Tujuan Strategis di Toolkit ini.)



Indikator Kinerja Finansial Utama

Indikator kinerja finansial adalah rasio dan berbagai ukuran kinerja perusahaan dalam mengelola modal finansial dan menghasilkan laba bagi para investor. Hal ini mencakup beberapa item dalam laporan keuangan termasuk penjualan, EBITDA (earnings before interest, depreciation and amortization atau pendapatan sebelum bunga, depresiasi, dan amortisasi), arus kas bebas, dan EPS (*earnings per share* atau pendapatan per saham). Juga mencakup ukuran atau rasio finansial yang

biasanya digunakan misalnya rasio P/E (price-to-earnings ratio atau harga terhadap pendapatan) dan TSR (*total shareholder returns* atau total pengembalian pemegang saham).

Contoh 3.2 menunjukkan pelaporan indikator kinerja finansial oleh Rio Tinto, sebuah perusahaan pertambangan Anglo-Australia, dengan penjelasan rinci mengenai metode penghitungan dan hubungannya dengan strategi perusahaan.

Contoh 3.2: Indikator Kinerja Finansial —Laporan Tahunan Rio Tinto 2017

<p>Total shareholder return (five years) (TSR)^(a) \$</p> <p>%</p>  <p>Relevance to strategy The aim of our strategy is to maximise shareholder returns through the cycle. This KPI measures performance in terms of shareholder value over a period of time. We also measure relative TSR performance against the Euromoney Global Mining Index of peers and the MSCI World Index of large global companies.</p> <p>Performance</p> <table border="1"> <tr><td>2013</td><td>(0.8)</td></tr> <tr><td>2014</td><td>(15.6)</td></tr> <tr><td>2015</td><td>(32.6)</td></tr> <tr><td>2016</td><td>(41.3)</td></tr> <tr><td>2017</td><td>43.8</td></tr> </table> <p>Rio Tinto's TSR performance from 2013 to 2017 was principally impacted by movements in commodity prices and changes in the global macro environment. There was a significant recovery in the share prices of Rio Tinto plc and Rio Tinto Limited in 2017, driven by stronger pricing across most commodities and a steady improvement in the global economic outlook. The Group outperformed the Euromoney Global Mining index of peers over the five-year period by 34 percentage points but significantly underperformed the MSCI World Index over the same time frame.</p> <p>Definition TSR combines share price appreciation, dividends paid and reinvested, to show the total return to the shareholder.</p> <p>Associated risks</p> <ul style="list-style-type: none"> Market risks, such as variability in commodity prices and exchange rates. Stakeholder risks, including the actions of joint venture partners, third parties and governments. <p>Link to executive remuneration Relative TSR over a five-year period, measured equally against the Euromoney Global Mining Index and the MSCI World Index, are the performance measures included in long-term incentive plans for executives.</p> <p>Forward plan Management will continue to focus on generating free cash flow from operations with the intention of maximising shareholder value, through an appropriate balance of cash returns to shareholders and investment in the business.</p> <p>More information ▶ 94</p>	2013	(0.8)	2014	(15.6)	2015	(32.6)	2016	(41.3)	2017	43.8	<p>Net cash generated from operating activities^(b) \$</p> <p>US\$ millions</p>  <p>Relevance to strategy Net cash generated from operating activities is a measure demonstrating conversion of underlying earnings to cash. It measures our ability to generate cash from our businesses to fund investment, reduce our debt and return cash to shareholders.</p> <p>Performance</p> <table border="1"> <tr><td>2013</td><td>15,078</td></tr> <tr><td>2014</td><td>14,286</td></tr> <tr><td>2015</td><td>9,383</td></tr> <tr><td>2016</td><td>8,465</td></tr> <tr><td>2017</td><td>13,884</td></tr> </table> <p>Net cash from operating activities of US\$13.9 billion was 64 per cent higher year-on-year, primarily due to higher prices partly offset by an increase in taxes paid driven by higher profits.</p> <p>Definition Net cash generated from operating activities represents the cash generated by the Group's consolidated operations, after receipt of dividends from equity-accounted units and payment of interest, taxes, and dividends to non-controlling interests in subsidiaries.</p> <p>Associated risks</p> <ul style="list-style-type: none"> Market risks, such as variability in commodity prices and exchange rates. Operations, projects and people risks, including delivery of productivity improvements. Stakeholder risks, including the actions of joint venture partners, third parties and governments. <p>Link to executive remuneration Net cash generated from operating activities is a component of the free cash flow financial performance measure included in the short-term incentive plan for executives. In the longer term, the measure influences TSR which is included in long-term incentive plans for executives. Refer to the Remuneration Report on page 80.</p> <p>Forward plan The Group is targeting US\$5 billion in additional free cash flow from its five-year productivity programme from 2017 to 2021.</p> <p>More information ▶ 114</p>	2013	15,078	2014	14,286	2015	9,383	2016	8,465	2017	13,884
2013	(0.8)																				
2014	(15.6)																				
2015	(32.6)																				
2016	(41.3)																				
2017	43.8																				
2013	15,078																				
2014	14,286																				
2015	9,383																				
2016	8,465																				
2017	13,884																				

Sumber: Rio Tinto.

Indikator Kinerja Operasional

Indikator kinerja operasional mengukur kinerja operasional perusahaan—yaitu seberapa efisien perusahaan melakukan operasinya dan memberikan produk/jasanya. Indikator kinerja operasional dapat bersifat generik atau spesifik. Misalnya, kapasitas dan penggunaan, kepuasan konsumen, kepuasan pegawai, dan perputaran pegawai merupakan indikator kinerja umum di banyak industri. Contoh-contoh indikator kinerja yang spesifik untuk industri tertentu termasuk rasio penggantian cadangan untuk perusahaan minyak dan gas, *churn rate* untuk perusahaan telekomunikasi, penjualan per meter persegi untuk perusahaan retail, dan aset yang dikelola untuk perusahaan keuangan.

Dalam Contoh 3.3, SAB Miller, sebuah perusahaan makanan dan minuman di Inggris Raya memaparkan—dalam satu halaman—strategi, KPI, dan kinerja terkini perusahaan, dan memberikan gambaran yang jelas hal-hal apa yang dianggap material oleh perusahaan. Tujuan-tujuan spesifik perusahaan memberikan indikasi yang kuat mengenai prospek dan tantangan di masa yang akan datang. Gambaran ini juga didukung oleh diskusi naratif mengenai strategi yang berorientasi regional dan model bisnis dari firma tersebut.

Indikator Kinerja Keberlanjutan

Laporan kinerja juga harus memberikan ringkasan hasil terkait indikator kinerja lingkungan dan sosial yang paling relevan (atau material) bagi perusahaan. Ringkasan indikator-indikator kinerja utama dalam laporan kinerja harus dikaitkan dengan pernyataan keberlanjutan (yang biasanya menyediakan serangkaian metrik lingkungan, sosial, dan tata kelola yang lebih komprehensif)—dan diberikan penjelasan serta konteks. (Untuk informasi lebih lanjut bagaimana cara menautkan ringkasan indikator kinerja utama dalam laporan kinerja dengan pernyataan keberlanjutan, lihat **3.3. Pernyataan Keberlanjutan** dari Toolkit ini, termasuk tabel dalam bagian itu. Untuk panduan pengungkapan indikator kinerja utama lebih lanjut, lihat **1.5. Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama** dari Toolkit ini.)

Contoh 3.4 menggambarkan bagaimana CEMEX, sebuah perusahaan konstruksi di Meksiko memaparkan indikator kinerja utama dalam laporan tahunannya.

Contoh 3.3: Gambaran Singkat mengenai Indikator Kinerja Utama: Tujuan Strategis, Finansial, dan Komersial—Laporan Tahunan SAB Miller 2016

Measuring our progress				
What we measure	Why we measure	How we have performed		
Financial goal		2016	2015	2014
Total shareholder return in excess of the median of our peer group over five-year periods	To monitor the value created for our shareholders over the longer term relative to alternative investments in the drinks industry, in line with our business performance goal	13 % pts	36 % pts	98 % pts
Growth in adjusted earnings per share	To determine the improvement in earnings per share for our shareholders at reported exchange rates	-6%	-1%	2%
Growth in adjusted earnings per share (constant currency)	To determine the improvement in earnings per share for our shareholders at constant exchange rates	12%	5%	9%
Free cash flow	To track cash generated to pay down debt, return to our shareholders and invest in acquisitions	US\$2,969m	US\$3,233m	US\$2,563m
What we measure	Why we measure	How we have performed		
Commercial and strategic goals		2016	2015	2014
The proportion of our total lager volume from markets in which we have no. 1 or no. 2 national market share positions	To gain an overall picture of the relative strength of our market positions	94%	94%	95%
The proportion of group EBITA from developing economies	To assess the balance of our earnings exposure between regions of the world economy with highest growth potential and more developed regions	69%	72%	72%
Organic growth in total beverage volumes	To track the underlying growth of our business	2%	1%	2%
Group net producer revenue growth (organic, constant currency)	To assess the underlying rate of growth in net sales value of our brand portfolios	5%	5%	-3%
Net producer revenue growth in premium brands (constant currency)	To monitor progress in building our portfolio of global and local premium brands	12%	8%	3%
EBITA growth (organic, constant currency)	To track our underlying operational profit growth	8%	6%	7%
EBITA margin progression (organic, constant currency)	To monitor the rate of growth in our underlying operational profitability	60 bps	30 bps	90 bps
Hectolitres of water used at our breweries per hl of lager produced	To gauge our progress in reducing the amount of water used in our breweries	3.2 hl/hl	3.3 hl/hl	3.5 hl/hl
Fossil fuel emissions from energy use at our breweries per hl of lager produced	To assess progress towards reducing fossil fuel emissions at our breweries	8.9 kgCO ₂ e/hl	9.4 kgCO ₂ e/hl	10.3 kgCO ₂ e/hl
Cumulative financial benefits from our cost and efficiency programme	To track the cost and efficiency savings from the programme to leverage our skills and scale	US\$547m pa	US\$221m pa	n/a ¹

¹ Not applicable.

Sumber: SAB Miller.

3.2. Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan hal yang penting untuk akuntansi dan akuntabilitas publik. Tidak seperti KPI finansial yang unik untuk model dan konteks bisnis, laporan keuangan menyajikan akun kinerja yang lebih terstandarisasi sesuai dengan praktik akuntansi yang diterima secara umum dan dapat dibandingkan dengan perusahaan dan industri lainnya.

Persiapan dan penyajian laporan keuangan seringkali diatur dengan ketat di tingkat nasional dan karenanya harus dibuat sesuai dengan undang-undang mengenai korporasi atau sekuritas dan prinsip-prinsip akuntansi yang diakui di tingkat nasional. Biasanya, setiap negara memiliki persyaratan tambahan untuk perusahaan besar yang sudah masuk bursa. Misalnya mereka dapat meminta perusahaan terdaftar untuk menyiapkan laporan keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima di tingkat nasional—misalnya GAAP di Amerika Serikat dan versi IFRS di banyak negara lainnya.

Standar IFRS untuk UKMK di sisi lain tidak terlalu sulit dan disesuaikan dengan kebutuhan informasi dari pemberi pinjaman, kreditor, dan pemangku kepentingan UKMK lainnya yang tertarik pada informasi mengenai arus kas, likuiditas, dan kemampuan mereka membayar utangnya (*solvency*).

3.2.1. Panduan Umum

Semua laporan dan pelaporan keuangan harus disiapkan dan disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diakui di tingkat internasional, misalnya International Financial Reporting Standards. Biasanya, laporan keuangan dipaparkan dengan angka perbandingan dari dua tahun anggaran perusahaan sebelumnya.

PRAKTIK TERBAIK dan regulasi seringkali memerlukan pernyataan dari direksi atau manajemen senior (biasanya direktur keuangan atau direktur utama) bahwa mereka mengambil tanggung jawab penuh untuk menyiapkan laporan keuangan dan mengesahkan laporan tersebut.

Contoh 3.4: Indikator Kinerja Keberlanjutan Utama —Laporan Terintegrasi CEMEX 2016

CHALLENGES TO ADDRESS	MAIN OBJECTIVES	CORE SUSTAINABILITY KPIs	2016	2020 TARGET	ANNUAL TARGET
Economic	Provide Resilient Infrastructure and Energy Efficient Building Solutions	Annual ready-mix sales derived from products with outstanding sustainable attributes (%)	33.7		≥ 25
Environmental	Enable a Low-Carbon and Resource-Efficient Industry	Alternative fuels rate (%)	23.3	35	
		Reduction in CO ₂ emissions per ton of cementitious product from 1990 baseline (%)	20	25	
		Clinker produced with continuous monitoring of major emissions: dust, NO _x , SO _x (%)	84	100	
		Annual reduction in dust emissions per ton of clinker from 2005 baseline (%)	78		≥ 50
		Annual reduction in NO _x emissions per ton of clinker from 2005 baseline (%)	26		≥ 30
		Annual reduction in SO _x emissions per ton of clinker from 2005 baseline (%)	61		≥ 20
	Active quarries with high biodiversity where BAPs are actively implemented (%)	63	100		
Social	Implement a High-Impact Social Strategy to Empower Communities	Total individuals benefited from our social initiatives (million)	12.6		≥ 15
Governance	Embed Our Core Values into Every Action	Total fatalities (employees, contractors and third parties)	20	0	
		Lost Time Injury Frequency Rate (LTI FR), employees (per million hours worked)	0.6	0.3	
		Countries that conduct regular customer satisfaction surveys (%)	88		≥ 90
		Global procurement spend assessed under the Supplier Sustainability Program (%)	17		≥ 55
		Employees that perceive they are enabled to perform their job effectively (%)	76	83	
		Employees that are engaged with the company (%)	76	80	
		Executives and employees actively aware of our Code of Ethics (%)	77		≥ 90
		Target countries that participated in the Global Compliance Program covering antitrust, anti-bribery and insider trading (%)	100		≥ 90
Ethics and compliance cases reported during the year that were investigated and closed (%)	68		≥ 90		

Sumber: CEMEX.

Laporan keuangan dirancang untuk mengukur dua unsur utama kinerja perusahaan: posisi keuangan (aset, utang, dan ekuitas) dan kinerja (pendapatan dan arus kas). Laporan tahunan biasanya memasukkan laporan keuangan dan informasi terkait berikut:

- Laporan laba rugi,
- Laporan neraca,
- Laporan arus kas,
- Laporan perubahan ekuitas,
- Catatan atas laporan keuangan.

Contoh 3.5 dan 3.6 menggambarkan laporan laba rugi dan laporan neraca untuk Novo Nordisk. Contoh 3.7 menggambarkan laporan arus kas untuk Sasol. Dan Contoh 3.8 menggambarkan laporan perubahan ekuitas untuk Liberty Holdings Limited.

Contoh 3.5: Laporan Laba Rugi —Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016

DKK million	Note	2016	2015	2014
INCOME STATEMENT				
AND STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER				
INCOME STATEMENT				
Net sales	2.1, 2.2	111,780	107,927	88,806
Cost of goods sold	2.2	17,183	16,188	14,562
Gross profit		94,597	91,739	74,244
Sales and distribution costs	2.2	28,377	28,312	23,223
Research and development costs	2.2, 2.3	14,563	13,608	13,762
Administrative costs	2.2	3,962	3,857	3,537
Other operating income, net	2.2, 2.5	737	3,482	770
– Non-recurring income from the partial divestment of NNIT A/S	2.5	–	2,376	–
Operating profit		48,432	49,444	34,492
Financial income	4.8	92	85	167
Financial expenses	4.8	726	6,046	563
Profit before income taxes		47,798	43,483	34,096
Income taxes	4.6	9,873	8,623	7,615
Net profit for the year		37,925	34,860	26,481
EARNINGS PER SHARE				
Basic earnings per share (DKK)	4.7	14.99	13.56	10.10
Diluted earnings per share (DKK)	4.7	14.96	13.52	10.07
STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME				
DKK million				
Note				
2016				
2015				
2014				
Net profit for the year		37,925	34,860	26,481
Other comprehensive income:				
<i>Items that will not be reclassified subsequently to the Income statement:</i>				
Remeasurements of defined benefit plans	3.5	(205)	(37)	(247)
<i>Items that will be reclassified subsequently to the Income statement:</i>				
Exchange rate adjustments of investments in subsidiaries		(7)	(669)	(39)
Cash flow hedges, realisation of previously deferred (gains)/losses	4.3	682	2,216	(1,229)
Cash flow hedges, deferred gains/(losses) incurred during the period	4.3	(1,911)	(681)	(2,225)
Other items		(74)	366	111
Tax on other comprehensive income, income/(expense)	2.6	324	(87)	977
Other comprehensive income for the year, net of tax		(1,191)	1,108	(2,652)
Total comprehensive income for the year		36,734	35,968	23,829

Sumber: Novo Nordisk.

Contoh 3.6: Laporan Neraca—Laporan Tahunan Novo Nordisk 2016

		CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 59	
BALANCE SHEET			
AT 31 DECEMBER			
DKK million	Note	2016	2015
ASSETS			
Intangible assets	3.1	2,714	2,158
Property, plant and equipment	3.2	30,179	25,545
Investment in associated company	3.7	809	811
Deferred income tax assets	3.8	2,683	6,806
Other financial assets	4.7	1,388	1,339
Total non-current assets		37,773	36,659
Inventories	3.3	14,341	12,758
Trade receivables	4, 4.7	20,234	15,485
Tax receivables		1,552	3,871
Other receivables and prepayments	4.7	2,411	2,257
Marketable securities	4.2, 4.4, 4.7	2,009	3,542
Derivative financial instruments	4.2, 4.3, 4.7	529	304
Cash at bank	4.2, 4.4, 4.7	18,690	16,923
Total current assets		59,766	55,140
Total assets		97,539	91,799
EQUITY AND LIABILITIES			
Share capital	4.1	510	520
Treasury shares	4.1	(9)	(10)
Retained earnings		46,111	46,816
Other reserves		(1,343)	(357)
Total equity		45,269	46,969
Deferred income tax liabilities	3.6	13	6
Retirement benefit obligations	3.5	1,451	1,186
Provisions	3.6	3,370	2,765
Total non-current liabilities		4,834	3,957
Current debt	4.4, 4.7	229	1,073
Trade payables	4.7	6,011	4,927
Tax payables		3,976	3,777
Other liabilities	3.7, 4.7	14,181	12,655
Derivative financial instruments	4.3, 4.7	2,578	1,382
Provisions	3.6	20,461	17,059
Total current liabilities		47,436	40,873
Total liabilities		52,270	44,830
Total equity and liabilities		97,539	91,799

Sumber: Novo Nordisk.

Contoh 3.7: Laporan Arus Kas—Laporan Terintegrasi Sasol 2017

Statement of cash flows for the year ended 30 June		Commentary		
	2017 Rm	2016 Rm	2015 Rm	
Cash receipts from customers	172 061	175 994	186 839	
Cash paid to suppliers and employees	(127 992)	(121 321)	(125 056)	
Cash generated by operating activities	44 069	54 673	61 783	
Cash flow from operations	46 236	52 973	56 422	
Decrease/(increase) in working capital	(2 167)	1 700	5 361	
Dividends received from equity accounted investments	1 539	887	2 812	
Finance income received	1 464	1 633	1 234	
Finance costs paid	(3 612)	(3 249)	(2 097)	
Tax paid	(6 352)	(9 329)	(10 057)	
Dividends paid	(8 628)	(10 680)	(12 739)	
Cash retained from operating activities	28 480	33 935	40 936	
Total additions to non-current assets	(56 812)	(70 497)	(42 645)	
Additions to non-current assets	(60 343)	(73 748)	(45 106)	ADDITIONS TO NON-CURRENT ASSETS Included in additions to non-current assets of R60,3 billion is R36,8 billion relating to the construction of the Lake Charles Chemicals Project (LCCP).
Increase in capital project-related payables	3 531	3 251	2 461	PROCEEDS FROM LONG-TERM DEBT Loans raised during the year amounted to R13,3 billion, mainly for the funding of our growth projects. We have sufficient liquidity in place to fund the LCCP and our business operations.
Additional investment in equity	(444)	(548)	(588)	
Proceeds on disposals	788	569	1 210	
Net cash disposed of on disposal of business	–	–	(105)	
Purchase of investments	(96)	(233)	(224)	
Proceeds from sale of investments	28	171	264	
(Increase)/decrease in long-term receivables	(141)	(506)	3	
Cash used in investing activities	(56 677)	(71 034)	(42 085)	
Share capital issued on implementation of share options	–	54	144	
Dividends paid to non-controlling shareholders in subsidiaries	(989)	(1 296)	(365)	
Proceeds from long-term debt	9 277	34 008	14 543	
Repayments of long-term debt	(2 364)	(3 120)	(1 663)	
Proceeds from short-term debt	4 033	2 901	2 686	
Repayments of short-term debt	(1 410)	(3 369)	(2 280)	
Cash generated by financing activities	8 547	29 178	13 065	
Translation effects on cash and cash equivalents	(3 207)	7 069	3 095	
(Decrease)/increase in cash and cash equivalents	(22 857)	(852)	15 011	
Cash and cash equivalents at beginning of year	52 180	53 032	38 021	
Cash and cash equivalents at end of year	29 323	52 180	53 032	CASH AND CASH EQUIVALENTS Our net cash position decreased by 44%, from R52,2 billion in June 2016 to R29,3 billion mainly due to the funding of the LCCP and the effect of a stronger closing rand/US dollar exchange rate.

Sumber: Sasol.

Contoh 3.8: Laporan Perubahan Ekuitas—Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015

	2015 Rm	2014 Rm
Summary consolidated statement of changes in shareholders' funds⁽²⁾		
Balance of ordinary shareholders' interests at 1 January	19 487	17 654
Ordinary dividends	(1 874)	(1 719)
Total comprehensive income	4 010	3 864
Share buy-backs net of share subscriptions ⁽¹⁰⁾	(444)	(355)
Black Economic Empowerment transaction	520	153
Share-based payments	140	133
Preference dividends	(2)	(2)
Transactions between owners ⁽¹¹⁾	(98)	(230)
Common control transaction		(11)
Ordinary shareholders' interests	21 739	19 487
Balance of non-controlling interests at 1 January	4 147	3 702
Total comprehensive income	339	372
Unincorporated property partnerships net distributions	(144)	(79)
Non-controlling share of subsidiary dividend and capital reduction	(44)	(38)
Transactions between owners	(44)	190
Non-controlling interests	4 254	4 147
Total equity	25 993	23 634

Sumber: Liberty Holdings Limited.

3.2.2. Pernyataan Hasil Audit Laporan Keuangan

Laporan tahunan harus menyatakan bahwa laporan keuangan telah disusun oleh manajemen dan diaudit oleh auditor independen, terqualifikasi, dan kompeten. Pada praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3), komite audit harus mengawasi pelaporan finansial dan non-finansial dan audit.

Perusahaan yang lebih besar dan terdaftar diharapkan untuk mengaudit laporan keuangan mereka sesuai dengan standar audit internasional, misalnya Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) atau International Standards on Auditing (ISA). Contoh 3.9 menunjukkan laporan auditor dari Liberty Openings, perusahaan layanan keuangan di Afrika Selatan.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Standar Audit

ISA 700 (Revisi) Tentang Opini Audit dan Pelaporan Laporan Keuangan: ISA mengatur tanggung jawab auditor untuk memberikan opini audit (yaitu wajar dengan pengecualian, tidak wajar, atau tidak memberikan pendapat) mengenai laporan keuangan, termasuk bentuk dan isi laporan auditor sebagai hasil dari audit laporan keuangan.

Di banyak yurisdiksi, undang-undang mewajibkan laporan keuangan dari perusahaan besar atau yang terdaftar agar diaudit.

PRAKTIK TERBAIK dalam audit, yang baru-baru ini diatur dalam ISA Standar 700 (yang direvisi pada tahun 2015) mewajibkan auditor untuk mengungkapkan masalah audit utama yang muncul saat proses audit. Contoh 3.10 menunjukkan masalah-masalah audit utama yang muncul saat audit AkzoNobel 2016.

3.2.3. Pelaporan Segmen (Segment Reporting)

Perusahaan harus memaparkan informasi segmen yang berhubungan dengan organisasi internal perusahaan dan pembuatan keputusan manajemen. Pelaporan informasi segmen dalam laporan keuangan harus sesuai dengan bagian-bagian lain yang relevan dalam laporan tahunan, termasuk pelaporan mengenai model bisnis, lingkungan bisnis, dan kinerja. (Lihat Contoh 3.11 dan 3.12.)

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pelaporan Informasi Segmen

IFRS 8 dan standar yang setara di **AS FAS 131** mewajibkan perusahaan untuk melaporkan informasi segmen yang berhubungan dengan organisasi internal perusahaan dan pembuatan keputusan manajemen.

Contoh 3.9: Laporan Auditor Independen—Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015

Appendix B – Group equity value report and independent auditor's report

To the shareholders of Liberty Holdings Limited

We have audited the group equity value report of Liberty Holdings Limited for the year ended 31 December 2014 on pages 204 to 209, which has been prepared in accordance with the equity value basis set out in section 2 of the group equity value report. This report should be read in conjunction with the audited annual financial statements where the policyholder liabilities are determined in terms of International Financial Reporting Standards, which are contained in the annual financial statements and supporting information.

Directors' responsibility for the group equity value report

The company's directors are responsible for the preparation and presentation of the group equity value report in terms of the group equity value basis set out in section 2 of the group equity value report, for determining that the basis of preparation is acceptable in the circumstances and for such internal control as the directors determine is necessary to enable the preparation of the group equity value report that is free from material misstatements, whether due to fraud or error.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion on the group equity value report. We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the group equity value report is free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the group equity value report.

The procedures selected depend on the auditor's judgement, including the assessment of the risks of material misstatement of the group equity value report, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the group equity value report in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of the group equity value principles used and the reasonableness of valuation estimates made by the directors, as well as evaluating the overall presentation of the group equity value report.


We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the group equity value report has been prepared in all material respects in accordance with the basis set out in section 2 of the group equity value report.

Basis of accounting and restriction on use

Without qualifying our opinion, we draw attention to section 2 of the group equity value report, which describes the basis of accounting. The group equity value report is prepared to reflect the combined value of the various components of Liberty's businesses. As a result, the group equity value report may not be suitable for another purpose. Our report is intended solely for the directors of Liberty Holdings Limited and should not be used by any other parties. We agree to the publication of our report provided it is clearly understood by the recipients of the report that they enjoy such receipt for information only and that we accept no duty of care to them in respect of our report.


PricewaterhouseCoopers Inc.
Director: J Goncalves
Registered auditor

Johannesburg
25 February 2015

Sumber: Liberty Holdings Limited.

Contoh 3.10: Laporan Auditor Independen —Laporan Tahunan AzkoNobel 2016

Key audit matter

Impairment testing of goodwill and other intangibles with indefinite useful lives
Note 8 – page 148

At December 31, 2016, the company's goodwill and other intangibles with indefinite useful lives are valued at €3.5 billion. The key assumptions and sensitivities are disclosed in Note 8 of the Consolidated financial statements. The annual impairment test for goodwill and indefinite life intangible assets is significant to our audit because the assessment process is complex, involves significant management judgment and is based on assumptions that are affected by expected future market and economic conditions, revenue growth, margin developments, the discount rates and terminal growth rates. Based on the annual goodwill impairment test, including sensitivity tests, the Board of Management concluded that no impairment of goodwill and other intangibles with indefinite useful lives was necessary.

How our audit addressed the matter

Our audit procedures included, among others, an assessment of the mathematical accuracy of the calculations and a reconciliation to the 2017 five-year plan as approved by the Board of Management. We evaluated the assumptions and methodologies used in the annual impairment test prepared by the company. We have challenged management, primarily on their assumptions applied to which the outcome of the impairment test is the most sensitive, in particular, the projected revenue growth, margin developments, discount rates and terminal growth rates. We performed independent testing and analysis of the basic peer group composition, among others, and challenged management by comparing the assumptions to historic performance of the company and local economic developments, taking into account the sensitivity tests of the goodwill balances for any changes in the respective assumptions. We also focused on the adequacy of the company's disclosures in Note 8 of the Consolidated financial statement concerning those key assumptions to which the outcome of the impairment test is most sensitive.

Sumber: AkzoNobel.

3.2.4. Results per Share, Dividen, dan Pengungkapan Pajak

Results per share merupakan rasio finansial yang sederhana namun sangat berguna yang dapat digunakan oleh pemegang saham yang ada dan calon investor untuk membandingkan investasi alternatif, melacak kinerja investasi seiring waktu, dan memperkirakan apresiasi harga di masa yang akan datang. Biasanya diungkapkan dalam bentuk penghasilan per saham, dihitung sebagai penghasilan tahunan total perusahaan (laba) yang menjadi hak pemegang saham biasa (setelah dikurangi pajak dan dividen saham preferen), dibagi dengan jumlah saham biasa yang beredar (biasanya rata-rata pada tahun itu). Hasil per saham harus dikembangkan secara konsisten dari waktu ke waktu agar memungkinkan komparabilitas. (Lihat Contoh 3.13.)

PRAKTIK-PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matrix Tingkat 4) menyarankan agar perusahaan mengungkapkan kebijakan dividennya sebagai bagian dari laporan tahunan mereka. Biasanya kebijakan dividen mengatur mengenai persentase laba yang akan dibagi ke para pemegang saham, sesuai dengan proporsi kepemilikan saham mereka. Perusahaan yang sedang

bertumbuh seringkali memilih untuk tidak membagi dividennya, sementara perusahaan yang lebih stabil dan mapan menggunakan dividen untuk menarik investor yang fokus pada pendapatan.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Pelaporan Perpajakan

King IV Report on Corporate Governance for South Africa 2016: "Pajak telah menjadi permasalahan yang kompleks dengan berbagai dimensi. Dewan pengawas perusahaan harus bertanggung jawab atas kebijakan pajak yang patuh dengan undang-undang yang berlaku, namun juga sejalan dengan kewajiban kewarganegaraan korporasi (*responsible corporate citizenship*), dan mempertimbangkan dampaknya terhadap reputasi perusahaan. Karenanya, kebijakan pajak yang bertanggung-jawab dan transparan dimasukkan sebagai pertimbangan aspek kewarganegaraan korporasi pada King IV."

PRI: Rekomendasi Investor mengenai Pengungkapan Pajak Pendapatan Korporasi 2017 memberikan rekomendasi dari investor global berdasarkan Prinsip-Prinsip Investasi Bertanggung Jawab mengenai pengungkapan pajak korporasi, termasuk kebijakan pajak, pendekatan perusahaan terhadap perpajakan, dan penyesuaiannya dengan strategi bisnis dan keberlanjutan, tata kelola perpajakan, dan pengelolaan kebijakan pajak dan risiko- risiko terkait pajak serta kegiatan perusahaan dari satu negara ke negara lain.

Contoh 3.11: Pelaporan Informasi Segmen—Laporan Terintegrasi Liberty Holdings 2015

2015 (Rm)	Individual Arrangements	Group Arrangements	Asset Management	Other	Total	Reporting adjustments	IFRS reported
Total revenue	57 694	18 527	3 436	2 169	81 826	(7 831)	73 995
Profit before taxation	3 427	499	842	1 599	6 367	223	6 590
Taxation	(1 737)	(193)	(205)	(168)	(2 303)		(2 303)
Total earnings	1 690	306	637	1 431	4 064	223	4 287
Other comprehensive (loss)/income	(136)	138	44	16	62		62
Total comprehensive income	1 554	444	681	1 447	4 126	223	4 349
Attributable to non-controlling interests		(106)	(10)		(116)	(223)	(339)
Shareholders	1 554	338	671	1 447	4 010		4 010

Sumber: Liberty Holdings Limited.

Contoh 3.12: Pelaporan Informasi Segmen—Laporan Terintegrasi BASF 2017

Contributions to total sales by segment			Contributions to EBITDA by segment		
Chemicals	25%		Chemicals	42%	
Performance Products	25%		Performance Products	19%	
Functional Materials & Solutions	32%		Functional Materials & Solutions	18%	
Agricultural Solutions	9%		Agricultural Solutions	10%	
Oil & Gas	5%		Oil & Gas	16%	
Other	4%		Other	(5%)	

Sumber: BASF.

Contoh 3.13: Results per Share—Laporan Terintegrasi Tahunan Santova Limited 2016

	2016 R'000	2015 R'000
4. EARNINGS PER SHARE		
<i>Reconciliation between basic, headline and normalised headline earnings</i>		
Profit attributable to equity holders of the parent	48 713	38 525
Adjusted for:		
Net loss/(profit) on disposals of plant and equipment	255	(130)
Impairment of goodwill	–	3 892
Taxation effects	(84)	19
Minority interest	(51)	–
Headline earnings	48 833	42 306
Adjusted for:		
Effect of fair value gain on remeasurement of financial liability	(1 024)	(5 896)
Effect of lease termination agreement	(467)	(2 359)
Non-recurring transaction costs	929	394
Taxation effects	131	661
Normalised headline earnings (unaudited)	48 402	35 106
Basic earnings per share	(cents) 34,50	28,23
Headline earnings per share	(cents) 34,58	31,00
Normalised headline earnings per share (unaudited)	(cents) 34,28	25,73
Weighted average number of shares	(000s) 141 211	136 459
Diluted weighted average number of shares	(000s) 144 648	138 939
The difference between earnings per share and diluted earnings per share is due to the impact of share options that are yet to vest under the Group's share option scheme.		

Sumber: Santova.

PRAKTIK-PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matrix Tingkat 4) juga menyarankan agar perusahaan mengungkapkan pernyataan transparansi pajak mereka, yang biasanya berisi deskripsi strategi dan kebijakan perusahaan berkaitan dengan pajak perusahaan dan pajak yang dibayarkan di berbagai yurisdiksi dan segmen tempat mereka beroperasi. Contoh 3.14 menunjukkan bagaimana perusahaan telekomunikasi Spanyol, Telefonica mengungkapkan kebijakan dan pembayaran pajak mereka secara publik.

3.3. Pernyataan Keberlanjutan

Pernyataan keberlanjutan (seperti halnya laporan keuangan) merupakan hal penting bagi akuntansi dan akuntabilitas publik. Dan tidak seperti indikator kinerja keberlanjutan, yang unik untuk model bisnis dan konteks perusahaan, pernyataan keberlanjutan harus memaparkan akun kinerja yang lebih terstandarisasi sesuai dengan metrik yang biasanya digunakan dan dapat dibandingkan lintas perusahaan dan industri.

Untuk sebagian besar, pengungkapan keberlanjutan sifatnya sukarela. Namun ada tren yang semakin sering terlihat di kalangan regulator dan badan serupa regulator (bursa efek, badan pembuat standar, dan lainnya) yang mewajibkan atau secara kuat mendorong pengungkapan informasi keberlanjutan bersama-sama dengan informasi finansial.

Pada bagian ini, Toolkit memberikan panduan bagaimana menyiapkan pernyataan keberlanjutan termasuk metrik sosial dan lingkungan yang disarankan.

3.3.1. Panduan Umum

Pernyataan keberlanjutan terdiri dari presentasi tabulasi metrik atau indikator kinerja yang dilacak perusahaan sebagai bagian dari pengelolaan isu-isu keberlanjutan utama. Serupa dengan penilaian terhadap peluang dan risiko keberlanjutan utama (lihat 1.4. *Peluang dan Risiko Keberlanjutan* di Toolkit ini), pernyataan keberlanjutan harus memasukkan metrik yang menggambarkan kinerja perusahaan terkait serangkaian isu yang dianggap penting atau material oleh perusahaan, misalnya:

- Isu lingkungan dan sosial utama yang berlaku untuk hampir semua industri;
- Isu keberlanjutan yang relevan dengan teknologi, model bisnis, atau industri perusahaan, dan yang berkaitan dengan produk dan jasa perusahaan, etika, dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan sosial.

Dalam menyiapkan pernyataan keberlanjutan, perusahaan harus menyeimbangkan antara hanya menggunakan indikator kinerja utama—yang harus disesuaikan dengan kondisi individu perusahaan sehingga dapat merefleksikan strategi dan menjadi target pelaksanaan—atau menggunakan pemilihan metrik-metrik umum yang dapat dibandingkan dengan sesama perusahaan lain dan lintas waktu.

Informasi dan data dalam pernyataan keberlanjutan harus dipaparkan dengan angka komparatif dari dua tahun anggaran perusahaan sebelumnya dan idealnya harus melalui proses penjaminan mutu tahunan yang dilakukan oleh

Contoh 3.14: Pernyataan Pajak —Laporan Terintegrasi Telefonica 2016

TAXES IN 2016

Our economic and social contribution is not only quantifiable via payment of Corporate Tax, but also through other specific contributions in the various countries where we operate, such as fees (for Public Domain Use, for Radio and Television Corporation Financing, etc.), local taxes, and Social Security payments, as well as other similar contributions in the remaining countries.

In addition to these directly borne taxes, we pay in to public coffers, as a result of our activity and on the part of other contributors, other amounts that must be considered within the total tax contribution that the Company makes, such as indirect taxes, workers' withholdings and other withholdings.

In this context and during 2016, our total tax contribution (TTC) amounted to 11,365 million euros (2,887 million euros for taxes borne and 8,478 million euros for taxes collected), accounting for 49% of the value distributed by Telefónica⁽¹⁾. Brazil and Spain, the markets in we generate the most operating profit, are the jurisdictions which have most contributed to the payment of taxes.

The amount in absolute values of Telefónica's TTC for the 2016 tax year have decreased slightly in comparison to the 2015 tax year due to the evolution of the currencies in relevant Latin American countries.

Therefore, for every 100 euros of Company revenue, 21.8 euros were allocated to the payment of taxes (5.5 to the payment of taxes borne and 16.3 to the payment of taxes collected).

All the information about our tax practices is available on [our website](#).

—

For every 100 euros of Company revenue, **21.8 euros** are allocated to the payment of taxes

Sumber: Telefonica.

penyedia layanan independen. Contoh 3.15 menggambarkan bagaimana AkzoNobel menggunakan serangkaian indikator kinerja yang sifatnya lebih terbatas dalam pernyataan keberlanjutannya, dan Contoh 3.16 dan 3.17 menggambarkan pendekatan yang lebih menyeluruh.

Dalam praktik internasional yang baik (Matriks Tingkat 3), komite audit atau komite keberlanjutan/E&S harus mengawasi informasi keberlanjutan yang dimasukkan ke dalam laporan tahunan.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK:
Definisi, Cakupan, Pengumpulan,
dan Jaminan Data Keberlanjutan

Praktik terbaik menyarankan agar informasi dan metrik keberlanjutan diverifikasi (atau dijamin) secara independen, yang mewajibkan perusahaan dengan jelas menentukan cakupan, definisi, dan proses pengumpulan internal untuk data tersebut. Jaminan atau assurance informasi keberlanjutan sangat penting untuk menjamin bahwa informasi tersebut dapat diandalkan—baik untuk manajemen internal dan pelaporan eksternal.

PRAKTIK KEPEMIMPINAN (Matriks Tingkat 4) menyarankan agar data ESG diaudit setiap tahunnya oleh auditor independen.

3.3.2. Metrik yang Disarankan untuk Indikator Kinerja Keberlanjutan dan Pernyataan Keberlanjutan

Bagian ini menyajikan pilihan metrik-metrik ESG yang cukup komprehensif yang dapat digunakan untuk identifikasi indikator kinerja maupun persiapan pernyataan keberlanjutan. Metrik yang disarankan ini mencakup isu-isu keberlanjutan yang utama maupun isu-isu yang lebih spesifik ke industri atau konteks perusahaan. Metrik-metrik ini diambil dari standar kinerja, akuntansi, dan pelaporan keberlanjutan korporasi yang sudah diterima secara umum.

PRAKTIK TERBAIK menyarankan agar perusahaan memilih metrik yang terpenting dan menyesuaikannya untuk membuat indikator kinerja yang merefleksikan strategi perusahaan dan digunakan sebagai target pelaksanaan.

Pernyataan keberlanjutan dapat mencakup metrik-metrik yang lebih komprehensif dan, seperti halnya laporan keuangan, akan lebih bermanfaat jika memuat metrik yang dapat diterima secara umum dan dapat dibandingkan dengan sesama perusahaan lain dan lintas waktu.

Contoh 3.15: Pernyataan Keberlanjutan Terkonsolidasi — Laporan AkzoNobel 2016

Consolidated Sustainability statements						
	Note	2013	2014	2015	2016	Target 2020
Economic						
Eco-premium solutions with downstream benefits (% of revenue)	4	18	19	19	20	20
Resource Efficiency Index (REI) (2012 baseline =100)	5	98	96	113	112	–
Customer delivery efficiency index	6	92	93	94	96	–
Critical PR ¹ spend covered by supplier management framework (% of spend)	7	80	83	87	91	90 (2018)
Environmental						
Carbon footprint cradle-to-grave per ton of product sales (% reduction from 2012)	8	2	-4	3	6	25-30
Renewable energy own operations (%)	8	31	34	38	40	45
Renewable raw materials (% of organic)	8	13	13	11	12	–
Operational eco-efficiency footprint measure (% reduction from 2009)	9	24	24	23	28	40 (2017)
Social						
Employee engagement score (0-5 scale)	11	3.88	3.97	4.03	4.17	>4.20
Female executives (%)	11	16	17	19	19	25
Total reportable injury rate employees/supervised contractors (per million hours)	12	2.3	1.8	1.6	1.4	<1.0
Loss of primary containment (Level 1)	13	–	–	–	16	–
Priority substances with management plan (%)	14	62	82	100	33 ²	100 ²
Cumulative Community Program involvement (number of projects)	17	2,108	2,260	2,385	2,531	–

Note: Some 2020 projections are ambitions
¹ PR = Product related (raw materials and packaging).
² Phase 2 started in 2016.

Sumber: AkzoNobel.

Contoh 3.16: Metriks Pegawai—Ringkasan Keberlanjutan Standard Chartered 2015

People				Years of service			
Countries	2015	2014	2013	2015 %	2014 %	2013 %	
Global	67	71	71	59	61	58	
Workforce profile				Age of employees			
Headcount	2015	2014	2013	2015 %	2014 %	2013 %	
Global total	84,076	90,940	86,640	29	32	33	
of which businesses	42,036	49,638	46,892	65	62	61	
of which support services	42,040	41,302	39,748	6	6	6	
(Decline)/growth	(6,864)	4,300	(2,418)	Gender			
(Decline)/growth percentage	(8.0)%	5.0%	(2.7)%	2015 %	2014 %	2013 %	
Location of employees (by region)				Female representation	47	47	47
	2015 %	2014 %	2013 %	Female senior management ¹	12	15	16
Greater China	20	21	22	Female executive and non-executive director ²	23	11	14
North East Asia	5	6	7	1. Director, bands 1 and 2			
South Asia	27	25	24	2. As at 31 December 2015, the Board comprised 23 per cent women. As at 23 February 2016, the Board comprised 20 per cent women			
ASEAN	25	25	25	Gender per region (female)			
MENAP	9	9	9	2015 %	2014 %	2013 %	
Africa	10	10	9	Greater China	64	63	63
Americas	1	1	1	North East Asia	57	50	50
Europe	3	3	3	South Asia	30	30	30
Employee attrition				ASEAN	54	54	54
	2015 %	2014 %	2013 %	MENAP	30	30	30
Employee turnover rate	21.7	18.5	19.5	Africa	50	50	50
Employee voluntary turnover rate	16.7	15.1	15.9	Americas	44	43	42
				Europe	44	44	44

Sumber: Standard Chartered.

Contoh 3.17: Ringkasan Non-Finansial—Laporan Tahunan Westpac Group 2016

Five year non-financial summary¹

Key trends across a range of non-financial areas of performance are provided in the following five year non-financial summary, with a more detailed account of sustainability performance included in our Annual Review and Sustainability Report and Sustainability Performance Report.

	2016	2015	2014	2013	2012
Customer					
Total customers (millions) ²	13.4	13.1	12.8	12.2	11.8
Digitally active customers (millions) ³	4.9	4.9	4.7	4.2	4.0
Branches	1,309	1,429	1,534	1,544	1,538
Branches with 24/7 capability (%) ⁴	27	22	15	-	-
ATMs	3,757	3,850	3,890	3,814	3,639
Smart ATMs (%) ⁵	37	31	24	17	-
Change in consumer complaints (%) - Australia	(31)	(31)	(27)	(15)	-
Change in consumer complaints (%) - NZ ⁶	(7)	(18)	(16)	19	-
Wealth customer penetration (%) ⁷	19.1	19.7	20.0	18.7	18.4
Employees					
Total core (permanent) full-time equivalent staff	32,190	32,620	33,586	33,045	33,418
Employee voluntary attrition (%) ⁸	10.6	10.6	9.8	9.8	9.9
New starter retention (%) ⁹	85.5	85.3	88.0	86.7	84.8
High performer retention (%) ¹⁰	94.8	95.0	95.8	95.7	95.9
Employee engagement index (%) ¹¹	69	-	-	-	-
Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR) ¹²	0.8	0.8	1.1	1.5	1.9
Women as a percentage of the total workforce (%)	58	59	59	60	61
Women in leadership (%) ¹³	48	46	44	42	40
Environment					
Total Scope 1 and 2 emissions - Aust and NZ (tonnes CO ₂ -e) ¹⁴	154,339	173,437	175,855	180,862	183,937
Total Scope 3 emissions - Aust and NZ (tonnes CO ₂ -e) ¹⁵	63,016	67,899	73,871	85,013	91,855
Paper consumption - Aust and NZ (tonnes) ¹⁶	3,304	4,857	5,334	5,762	-
Sustainable lending and investment					
Proportion of electricity generation financing in renewables including hydro - Aust and NZ (%) ¹⁷	59	61	59	55	52
Electricity generation portfolio emissions intensity (tonnes CO ₂ -e/MWh) ¹⁸	0.38	0.38	0.41	0.44	-
Finance assessed under the Equator Principles - Group (\$m) ¹⁹	617	1,065	851	268	1,140
Responsible investment funds under management (\$m) ²⁰	18,723	15,017	-	-	-
Social impact					
Community investment (\$m) ^{21, 22}	148	149	217	131	133
Community investment as a percentage of pre-tax profits - Group (%) ²²	1.39	1.30	2.02	1.33	1.50
Community investment as a percentage of pre-tax operating profit (cash earnings basis) ²²	1.32	1.33	1.99	1.28	1.41
Financial education (participants) ^{23, 24}	59,596	65,538	49,812	32,577	36,182
Supply chain					
Top suppliers self-assessed - Australia (%) ²⁵	100	100	100	98	94
Spend with indigenous Australian suppliers - Australia (\$ million) ²⁶	1.6	1.2	-	-	-

Sumber: Westpac.

Metriks yang Disarankan untuk Isu-Isu Utama dan IFC Performance Standards

Tabel 3.1 berisi indikator acuan yang berhubungan dengan isu lingkungan dan sosial utama yang dicakup dalam IFC Performance Standards

dan yang umum bagi semua atau sebagian besar perusahaan dan industri yang beroperasi di negara berkembang.

Tabel 3.1: Indikator Keberlanjutan Utama— IFC Performance Standards

TOPIC	INDICATOR
Performance Standard 1: Penilaian dan Pengelolaan Risiko serta Dampak Lingkungan dan Sosial	
Rencana atau Prosedur Tanggap Darurat	Rencana atau Prosedur Tanggap Darurat (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Penyataan niat yang berkaitan dengan E&S	Kebijakan lingkungan dan sosial yang disetujui oleh direksi (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Pengetahuan dan alternatif informasi umum	Mekanisme komunikasi eksternal yang dapat diakses oleh masyarakat luas (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Pengetahuan masyarakat terdampak akan dampak dan peluang	Informasi yang diberikan kepada masyarakat terdampak (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Umpan balik dan kompensasi/bantuan bagi masyarakat terdampak	Mekanisme aduan masyarakat terdampak (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko/dampak dan peluang	Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Sosial (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Performance Standard 2: Tenaga Kerja dan Kondisi Kerja	
Perlindungan Tenaga kerja	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait dengan kondisi kerja (serikat buruh, perjanjian bersama, undang-undang ketenagakerjaan) (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Peluang dan keadilan bagi semua pekerja	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait dengan diskriminasi atau remunerasi yang setara (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Perlindungan pekerja kontrak	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait dengan pihak ketiga atau pegawai kontrak (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Kesehatan dan keselamatan pekerja	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik yang menunjukkan buruknya praktik kesehatan dan keselamatan pekerja (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Cedera dan kematian	Jumlah kematian terkait dengan pekerjaan untuk pegawai langsung dan pegawai kontrak. Angka kerugian waktu terkait insiden bagi pegawai langsung dan pegawai kontrak.
Komposisi tenaga kerja	Komposisi tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin dan kelompok etnis (#).
Persyaratan kerja yang transparan	Kebijakan mengenai SDM (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Umpan balik dan kompensasi/bantuan bagi pekerja	Mekanisme aduan pekerja (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Risiko Spesifik Sektor: Operasi atau rantai pasok di yurisdiksi atau sektor dengan risiko kerja paksa atau pekerja anak (misalnya pertanian, tekstil, konstruksi, agribisnis).	
Kerja paksa dan pekerja anak di perusahaan	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait praktik kerja paksa dan pekerja anak dalam operasional perusahaan (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Kerja paksa dan pekerja anak di rantai pasok utama	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait praktik kerja paksa dan pekerja anak pada rantai pasok utama perusahaan (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Akomodasi pekerja yang aman	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait kesehatan dan keselamatan akomodasi untuk pekerja (asrama, kamp, dll) seperti bahaya kebakaran, air, sanitasi, kepadatan penghuni (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Pengelolaan proaktif terkait praktik kerja paksa dan pekerja anak serta pekerja migran	Kebijakan, pernyataan, atau kode ketenagakerjaan/E&S mengenai pengelolaan praktik kerja paksa dan pekerja anak serta pekerja migran (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.

Tabel 3.1: Indikator Keberlanjutan Utama— IFC Performance Standards (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

TOPIK	INDIKATOR
Performance Standard 3: Efisiensi Sumber Daya dan Pencegahan Polusi	
Dampak terhadap air yang digunakan oleh pihak lain	Tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik terkait dampak masa lalu atau yang masih terjadi terhadap penggunaan air oleh pihak lain (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Risiko polusi	Tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik mengenai risiko polusi masa lalu atau yang sedang terjadi (misalnya emisi udara atau air, kontaminasi tanah atau air tanah, pembuangan limbah) dari perusahaan/proyek (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Emisi gas rumah kaca (GRK)	Emisi GRK: Cakupan 1 dan 2 (t), Cakupan 3 bila relevan, intensitas (GRK yang dilepaskan dari konsumsi energi untuk produksi/faktor normalisasi—biasanya produksi atau penjualan).
Efisiensi sumberdaya	Efisiensi sumberdaya: intensitas sumberdaya (misalnya sumberdaya material, energi, dan air) yang dibutuhkan untuk menghasilkan satuan barang atau jasa; % energi terbarukan dalam bauran energi; % air yang didaurulang dalam produksi.
Pencegahan polusi	Kebijakan pencegahan polusi dan rencana manajemen (y/n). Berikan deskripsi dan tautan. Ketersediaan sistem pemantauan emisi (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Performance Standard 4: Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Masyarakat	
Dampak satuan pengamanan terhadap komunitas	Pernyataan, kebijakan, atau kode mengenai satuan pengamanan dan interaksi mereka dengan masyarakat setempat (y/n). Berikan deskripsi dan tautan. Tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik terkait dengan insiden keamanan besar yang melibatkan masyarakat setempat (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Kontribusi terhadap dampak kesehatan masyarakat	Tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik terkait dengan andil perusahaan terhadap semakin meningkatnya penyakit (HIV/AIDS, malaria, dll) di tengah masyarakat (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Dampak pekerja terhadap komunitas	Pernyataan, kebijakan, atau kode mengenai perilaku dan interaksi pekerja dengan masyarakat setempat (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Risiko Spesifik Sektor: Perusahaan/proyek yang membangun atau mengoperasikan bangunan dan struktur yang diakses masyarakat atau yang dapat mengancam keselamatan masyarakat (jembatan, bendungan, dll).	
Kegagalan infrastruktur yang telah menimbulkan bahaya bagi masyarakat	PBila perusahaan membangun atau mengoperasikan infrastruktur (jembatan, bendungan, bendungan tailing atau kolam penampung abu batu bara), jumlah tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik yang menunjukkan bahaya terhadap masyarakat. Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Kebakaran atau kerusakan struktural yang telah mencederai publik	Bila perusahaan membangun atau mengoperasikan bangunan atau struktur yang dapat diakses oleh publik, jumlah tindakan hukum, aduan masyarakat, atau kontroversi publik yang menunjukkan bahaya terhadap masyarakat. Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Performance Standard 5: Akuisisi Lahan dan Pemindahan Secara Paksa	
Masyarakat/komunitas yang secara terpaksa pindah atau digusur dengan paksa	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait pemindahan paksa dan penggusuran paksa (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Dampak negatif terhadap mata pencaharian masyarakat	Aduan komunitas atau kontroversi publik dimana perusahaan/proyek mengakibatkan mata pencaharian masyarakat terdampak secara negatif (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabelle 3.1: Indikator Keberlanjutan Utama— IFC Performance Standards (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

TOPIK	INDIKATOR
Performance Standard 6: Konservasi Keanekaragaman Hayati dan Manajemen Keberlanjutan terhadap Sumber Daya Alam yang Hidup	
Dampak terhadap layanan ekosistem	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait masyarakat yang tidak bisa mendapatkan air atau makanan cukup, atau menderita dari dampak badai besar (banjir, tanah yang hilang, salinisasi tanah/air, dll) karena operasi perusahaan/proyek (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Dampak terhadap area yang terlindungi, taman, atau cagar alam	Perusahaan/proyek yang terletak di dalam atau dekat dengan area terlindungi, taman, atau cagar alam (y/n). Beri deskripsi.
Dampak terhadap spesies yang terancam punah, rentan, atau langka	Perusahaan/proyek yang terletak di dalam atau dekat di area yang dikenal memiliki spesies yang terancam punah, rentan, atau langka (y/n). Beri deskripsi.
Perlindungan habitat dan pengelolaan keanekaragaman hayati	Pernyataan, kode, atau kebijakan mengenai pengelolaan keanekaragaman hayati (y/n). Beri deskripsi dan tautan.
Dampak terhadap sumber air, sungai, danau, atau lahan basah	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait dampak besar terhadap sumber daya air, sungai, danau, atau lahan basah, baik karena konstruksi, perubahan permanen guna lahan, atau volume air yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Risiko Spesifik Sektor: Perusahaan agribisnis dan perusahaan yang membeli komoditas agro sebagai bagian dari bisnis primer mereka.	
Sertifikasi komoditas agro	% komoditas agro yang tersertifikasi (misalnya FSC, RSPO, MSC, RTRS, BCI, GRSB, sertifikasi Bonsucro, dll).
Pengelolaan proaktif rantai pasok untuk melindungi habitat kritis	Pernyataan, kebijakan, atau kode mengenai pengelolaan rantai pasok dimana ada risiko konversi habitat kritis yang signifikan (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Performance Standard 7: Masyarakat Asli	
Dampak terhadap masyarakat asli	Perusahaan/proyek berada di kawasan tempat tinggal, yang dilewati untuk bermigrasi, atau digunakan oleh masyarakat asli (y/n). Berikan deskripsi.
Dampak akuisisi lahan terhadap masyarakat asli	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait dampak negatif terhadap masyarakat asli (melalui relokasi, dampak terhadap mata pencaharian, mengambil pengetahuan tradisional, dll) (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.
Pelibatan proaktif dengan masyarakat asli	Pernyataan, kebijakan, atau kode mengenai masyarakat asli (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.
Performance Standard 8: Warisan Budaya	
Dampak terhadap warisan budaya	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait dampak perusahaan/proyek terhadap warisan budaya (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.

Source: IFC.

Metriks yang Disarankan untuk Tata Kelola Korporasi

Tabel 3.2 memberikan indikator acuan yang berkaitan dengan praktik tata kelola korporasi (Tingkat 3) yang disarankan oleh Matriks IFC. Kolom sebelah kanan menunjukkan frekuensi

inklusi metrik di dalam kerangka, standar, dan penyedia layanan informasi pengungkapan tata kelola korporasi yang banyak digunakan secara umum.¹¹

Tabel 3.2: Indikator Acuan Tata Kelola Korporasi

A: Komitmen terhadap ESG		Freq.
Kerangka Tata Kelola	Perusahaan memiliki Kode Tata Kelola Korporasi dan Kode Etik/Perilaku (y/n).	38%
Pejabat Tata Kelola	Apakah ada pejabat/badan yang ditunjuk yang bertanggungjawab untuk mengawasi kebijakan dan praktik tata kelola korporasi? (y/n)	11%
B. Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris		Freq.
Independensi Dewan Komisaris	% komisaris independen yang memenuhi syarat independensi yang ketat, seperti <i>IFC Indicative Definition</i> .	78%
Keberagaman Dewan Komisaris	% perempuan (non-promotor/sponsor) dalam dewan komisaris.	78%
Komite Audit	Apakah komite audit terdiri dari anggota yang paham masalah finansial, dan kesemuanya adalah anggota dewan komisaris, dan setidaknya salah satu diantaranya independen? (y/n)	44%
Peran dan Tanggung Jawab	Apakah dewan komisaris menyetujui strategi dan kebijakan utama? (y/n)	22%
C. Lingkungan Pengendalian		Freq.
Audit internal	Apakah fungsi audit internal memiliki piagam/peraturan sendiri yang mengatur peran, tanggungjawab, dan jalur pelaporan? (y/n)	1%
Tata kelola Risiko	Apakah <i>chief risk officer</i> mendapat akses langsung ke dewan komisaris dan melapor langsung kepada komite risiko/dewan komisaris? (y/n)	1%
Kepatuhan	Apakah fungsi kepatuhan melapor ke komite audit?	1%
D. Pengungkapan dan Transparansi		Freq.
Laporan Tahunan	Apakah laporan tahunan atau laporan keberlanjutan mencakup informasi ESG? (y/n)	33%
Pengungkapan Risiko	Apakah laporan tahunan memasukkan deskripsi risiko dan selera risiko? (y/n)	11%
E: Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas		Freq.
Hak Suara yang Adil	Apakah semua pemegang saham dari kelas yang sama memiliki: 1) hak pilih yang sama, 2) subscription rights, dan 3) hak pengalihan saham yang sama? (y/n)	50%
Perlakuan yang Adil terhadap Semua Pemegang Saham	Apakah terdapat 100% tag-along rights untuk transaksi perubahan pengendalian? (y/n)	6%
Pengungkapan Kepemilikan	Apakah pemilik manfaat diungkapkan ke publik? (y/n)	11%
Transaksi Pihak Terkait	Apakah ada kebijakan transaksi pihak terkait, termasuk mekanisme eskalasi untuk mendapatkan persetujuan pemilik saham terhadap transaksi dengan besaran tertentu? (y/n)	0%
Kebijakan Dividen	Kebijakan Dividen Apakah kebijakan dividen diungkapkan ke publik? (y/n)	11%
Kompensasi Eksekutif	Apakah kompensasi bagi eksekutif harus dikonsultasikan dan disetujui oleh pemegang saham? (y/n)	43%
F. Governance of Stakeholder Engagement		Freq.
Komunikasi Eksternal dan Mekanisme Aduan	Apakah mekanisme aduan diawasi oleh dewan komisaris? (y/n)	0%
Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan	Apakah ada proses konsultasi antara pemangku kepentingan dan dewan komisaris mengenai topik ekonomi, lingkungan, dan sosial? (y/n)	11%

Source: IFC.

¹¹ Kerangka dan standar yang dianalisis termasuk kerangka pelaporan (GRI), kerangka analisis finansial (DJSI), dan penyedia layanan informasi (Asset4, BBG, MSCI, Sustainalytics).

Metriks E&S yang Paling Umum Dilaporkan

Tabel 3.3 memberikan ringkasan metrik E&S yang paling sering dilaporkan dan dilacak, berdasarkan analisis dari¹² kerangka, standar, dan penyedia layanan informasi pengungkapan E&S. Metrik yang ditampilkan dalam tabel

merupakan ilustrasi berdasarkan formulasi umum atau gabungan dari berbagai formulasi. Kolom paling kanan menunjukkan seberapa sering metrik digunakan dalam kerangka dan standar yang dianalisa.

Tabel 3.3: Metrik E&S yang Paling Umum Dilaporkan

TOPIK	METRIK Ilustratif	FREQ.
SISTEM MANAJEMEN		
Sistem Pengelolaan Sosial dan Lingkungan	Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Sosial (y/n). Berikan deskripsi dan tautan .	46%
LINGKUNGAN		
Efisiensi Sumberdaya		
Emisi GRK	Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Sosial (y/n). Berikan deskripsi dan tautan .	92%
Penggunaan air	Air yang digunakan (m3), % yang didaurulang, % di area yang mengalami kesulitan air, intensitas (penggunaan air/penjualan)	92%
Efisiensi dan bauran energi	Energi yang dikonsumsi (GW), % grid listrik, % energi terbarukan, intensitas (energi/penjualan)	85%
Pencegahan Polusi		
Limbah (air, padat, berbahaya)	Limbah dari operasional (t), % limbah bahaya, % limbah yang didaurulang, intensitas (limbah/penjualan)	73%
Polutan udara	Polutan udara (Tn): NOx (kecuali N2O), SOx, <i>volatile organic compounds</i> , <i>particulate matter</i>	62%
Risiko Polusi	Tindakan hukum, aduan komunitas, atau kontroversi publik terkait risiko polusi masa lalu atau yang sedang terjadi (misalnya, emisi udara atau air, kontaminasi tanah atau air tanah, pembuangan limbah) dari perusahaan/proyek (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.	42%
Tumpahan	Jumlah dan volume tumpahan yang signifikan	25%
Konservasi Keanekaragaman Hayati		
Perlindungan habitat dan pengelolaan keanekaragaman hayati	Pernyataan, kode, atau kebijakan pengelolaan keanekaragaman hayati (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.	46%
Dampak terhadap spesies yang terancam punah, rentan, atau langka	Perusahaan/proyek yang berada di dalam atau dekat kawasan yang dikenal terdapat spesies yang terancam punah, rentan, atau langka (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.	23%
Adaptasi Iklim		
Mencegah atau beradaptasi dengan perubahan iklim	Langkah-langkah untuk mencegah dan (bila tidak dapat dicegah) beradaptasi dengan dampak perubahan iklim terhadap kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara menguntungkan atau kualitas produk dan layanannya.	38%

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

¹² Kerangka kerja dan standar yang dianalisis meliputi kerangka pelaporan (GRI, SASB), kerangka analisis keuangan (EFFAS / DVFA, DJSI), penyedia layanan informasi (Asset4, BBG, Sustainalytics), regulasi dan kuasi-regulasi (Uni Eropa, BM&F Bovespa, Federasi Bursa Dunia, Inisiatif Bursa Efek Berkelanjutan), dan inisiatif investor (CERES).

Tabel 3.3: Metrik E&S yang Paling Umum Dilaporkan (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

TOPIK	METRIK Ilustratif	FREQ.
KONDISI KERJA DAN TENAGAKERJA		
Emisi GRK		
Pekerja paksa dan pekerja anak di dalam perusahaan	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait pekerja paksa dan pekerja anak (#).Uraikan tindakan-tindakan korektif.	54%
Upah	Upah per jam rata-rata dan % pegawai yang mendapatkan upah minimum.	31%
Pelatihan	Jam pelatihan per tahun per pegawai, diuraikan berdasarkan jenis kelamin.	25%
Pekerja sementara	Upah pekerja sementara.	23%
Hubungan Pekerja		
Kesepakatan kerja bersama	% tenaga kerja aktif yang menjadi bagian kesepakatan kerja bersama.	69%
Perputaran pegawai	Laju perputaran pegawai secara sukarela maupun tidak berdasarkan kategori pegawai besar.	69%
Umpan balik dan kompensasi/bantuan bagi pekerja	Mekanisme penanganan aduan pekerja (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.	23%
Keberagaman		
Komposisi Tenaga Kerja	Komposisi tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin dan kelompok etnis.	69%
Peluang dan keadilan bagi semua pekerja	Tindakan hukum, aduan pegawai, atau kontroversi publik terkait dengan diskriminasi atau remunerasi yang adil (#). Uraikan tindakan-tindakan korektif.	35%
Rasio upah berdasarkan gender	Rasio upah perempuan/laki-laki.	23%
Kesehatan dan Keselamatan		
Cedera dan kematian	Tingkat cedera dan kematian bagi pegawai langsung dan pegawai kontrak.	100%
Angka kerugian waktu akibat insiden	Angka kerugian waktu akibat insiden untuk pegawai langsung dan pegawai kontrak (per 200.000 jam kerja atau per 100 orang pegawai purnawaktu).	42%
KOMUNITAS		
Uji kelayakan dan pengelolaan hak asasi manusia	Pengelolaan hak asasi manusia dalam rantai nilai (kode, kebijakan, pencegahan, dan penanganan)	50%
Dampak satuan pengamanan terhadap masyarakat	Pernyataan, kebijakan, atau kode mengenai satuan pengamanan dan interaksi dengan masyarakat setempat (y/n). Berikan deskripsi dan tautan.	46%
Operasi perusahaan dekat dengan masyarakat asli	Perusahaan/proyek di kawasan dimana masyarakat asli tinggal, melewati, atau menggunakan (y/n).	31%
Pelanggaran HAM	Keterlibatan dalam pelanggaran hak asasi manusia.	25%
Dampak terhadap masyarakat asli	Perusahaan/proyek di kawasan dimana masyarakat asli tinggal, melewati, atau menggunakan (y/n). Beri deskripsi.	23%

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabel 3.3: Metrik E&S yang Paling Umum Dilaporkan (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

TOPIK	METRIK Ilustratif	FREQ.
PRODUK		
Pertimbangan dampak dalam desain produk	Integrasi pertimbangan dampak lingkungan dan sosial dalam produk dan layanan.	38%
Energi/intensitas GRK untuk produk	Efisiensi energi/bahan bakar/GRK dari produk saat fase penggunaan.	38%
Kebijakan privasi data	Kebijakan dan praktik dalam pengumpulan, penggunaan, dan retensi informasi konsumen.	38%
Pengemasan	Berat pengemasan (Tn), % dari bahan yang didaurulang atau terbarukan, % yang dapat didaurulang atau dibuat kompos.	31%
Recalls atau penarikan produk kembali	Penarikan produk kembali: # penarikan; total unit yang dikembalikan.	31%
Bahan dan <i>chemicals of concern</i>	Proses untuk mengidentifikasi dan mengelola materi dan <i>chemicals of concern</i> dalam produk.	31%
Insiden	Denda yang berkaitan dengan keamanan produk dan penyelesaiannya (US\$).	23%
ETIKA (dan HUBUNGAN DENGAN PEMERINTAH)		
Antikorupsi (manajemen)	Pengelolaan antikorupsi di rantai nilai (kode, kebijakan, pencegahan, dan penanganan).	69%
Belanja politik	Belanja politik, pengeluaran untuk lobi (termasuk asosiasi pengusaha) (US\$).	38%
Antikorupsi (insiden/denda)	Denda dan penyelesaian untuk korupsi atau penyuapan (US\$), deskripsi denda besar dan tindakan perbaikan.	31%
Perilaku kompetitif	Jumlah denda dan penyelesaian kasus terkait dengan praktik-praktik antikompetitif.	25%
PENCARIAN SUMBERDAYA		
Pemasok	% pemasok terpilih dan yang terpantau sesuai dengan kriteria sosial dan lingkungan.	85%
Bahan mentah (daur ulang/terbarukan)	% bahan mentah dari 1) isi daur ulang dan 2) sumber daya yang terbarukan.	46%
Bahan mineral yang menimbulkan konflik	% peleburan tungsten, timah, tantalum, dan emas yang ada dalam rantai pasok yang terverifikasi bebas konflik.	38%
Material kritis	Material kritis: % biaya material.	23%
Catatan: beberapa metrik dalam tabel ini merupakan duplikasi dari Indikator Keberlanjutan Utama—IFC Performance Standards pada Tabel 3.1		

Source: IFC.

Metriks yang Disarankan untuk Pembangunan Ekonomi dan Sosial

Tabel 3.4 memberikan contoh mengenai indikator kinerja ekonomi dan sosial yang paling

sering dilaporkan dan terkait langsung dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB dan indikator mereka.

Tabel 3.4: Keterkaitan antara Metrik ESG dan Indikator TPB

Topik	Metrik yang Disarankan	TPB	Indikator TPB
LINGKUNGAN			
Polutan udara	NOx (kecuali N2O), SOx, volatile organic compounds, particulate matter (Tn)	TPB 11 (Kota Berkelanjutan)	11.6.2: Tingkat mean tahunan dari partikel padat/cair di udara (misalnya PM2.5 dan PM10) di kota (populasi tertimbang)
Limbah	Limbah dari operasional (t), % limbah bahaya, % limbah yang didaurulang, intensitas (limbah/penjualan)	TPB 12 (Limbah)	12.4.2: Limbah berbahaya yang dihasilkan per kapita dan proporsi limbah berbahaya yang diolah berdasarkan jenis pengolahannya 12.5.1: Tingkat daur ulang nasional, jumlah materi yang didaur ulang
Energi	Energi yang dikonsumsi (GW) % grid listrik, % energi terbarukan, intensitas (energi/penjualan)	TPB 7 (Energi)	7.2.1: Proporsi energi terbarukan dalam konsumsi energi total 7.3.1: Intensitas energi yang diukur dalam energi primer dan PDB
Penggunaan Air	Air yang digunakan (m3), % yang didaurulang, % di area yang mengalami kesulitan air, intensitas (penggunaan/penjualan air)	TPB 6 (Efisiensi Air)	6.3: Peningkatan kualitas air dengan mengurangi polusi, menghapuskan <i>dumping</i> atau pembuangan, dan mengurangi pembuangan bahan kimia dan materi berbahaya, secara drastis mengurangi proporsi air limbah yang belum diolah dan secara substansial meningkatkan daur ulang dan penggunaan ulang yang aman di tingkat global. 6.3.1: Proporsi air limbah yang diolah dengan aman 6.4: Secara substansial meningkatkan efisiensi penggunaan air di seluruh sektor dan memastikan penggunaan air tanah yang berkelanjutan 6.4.1: Perubahan dalam efisiensi penggunaan air seiring waktu 6.4.2: Tingkat kekurangan air: penggunaan air sebagai proporsi ketersediaan sumber air baku. 6.b: Mendukung dan memperkuat partisipasi masyarakat lokal dalam meningkatkan pengelolaan air dan sanitasi 6.b.1: Proporsi unit administrasi lokal dengan kebijakan dan prosedur operasional yang mapan untuk mendorong partisipasi masyarakat lokal dalam pengelolaan air dan sanitasi

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabel 3.4: Keterkaitan antara Metrik ESG dan Indikator TPB (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Topik	Metrik yang Disarankan	TPB	Indikator TPB
LINGKUNGAN			
Bahan mentah	% dari 1) konten daur ulang dan 2) sumberdaya terbarukan	TPB 12 (Sumber Daya)	12.2: Pada tahun 2030, mencapai pengelolaan yang berkelanjutan dan penggunaan sumber daya alam yang efisien 12.2.1: Jejak material, jejak material per kapita, dan jejak material per PDB 12.2.2: Konsumsi materi dalam negeri, konsumsi materi dalam negeri per kapita, dan konsumsi materi dalam negeri per PDB
Perubahan Iklim	Langkah-langkah untuk mencegah dan (bila tidak dapat dicegah) beradaptasi dengan dampak perubahan iklim terhadap kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara menguntungkan atau kualitas produk dan layanannya.	TPB 13 (Ketahanan Iklim)	13.1: Meningkatkan ketahanan dan kapasitas adaptasi terhadap bahaya yang berkaitan dengan iklim dan bencana alam.
Keanekaragaman Hayati	Dampak terhadap ekosistem; dampak terhadap area yang terlindungi, taman atau cagar alam; dampak terhadap spesies yang terancam punah, rentan, atau langka; perlindungan habitat dan manajemen keanekaragaman hayati; dampak terhadap sumber air, sungai, danau, atau lahan basah	TPB 15 (Lahan)	15.3/15.5: Mengambil tindakan untuk mengurangi degradasi habitat alami, menahan kerusakan keanekaragaman hayati, dan berupaya untuk mencapai proyek yang netral terhadap degradasi lahan 15.3.1: Proporsi lahan yang rusak dibandingkan dengan total lahan keseluruhan. 15.5.1: Red List Index
PEGAWAI			
Perlakuan	Upah per jam rata-rata dan % pegawai yang mendapatkan upah minimum	TPB 8 (Kerja Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)	8.5: Pada tahun 2030, mencapai pekerjaan yang produktif dan layak bagi semua perempuan dan laki-laki, termasuk kaum muda dan penyandang disabilitas, dengan upah yang setara untuk pekerjaan dengan nilai yang setara. 8.5.1: Pendapatan per jam rata-rata dari pegawai laki-laki dan perempuan berdasarkan jabatan, usia, dan penyandang disabilitas
	Kerja paksa dan pekerja anak di perusahaan dan rantai pasoknya	TPB 8	8.7.1: Proporsi dan jumlah anak berusia 5-17 tahun yang terlibat sebagai pekerja anak, berdasarkan jenis kelamin dan usia.
Hubungan	% tenaga kerja aktif yang tercakup dalam perjanjian kerja bersama	TPB 8	8.8.2: Tingkat kepatuhan di tingkat nasional dengan hak-hak tenaga kerja (kebebasan berserikat dan perundingan bersama) berdasarkan sumber tekstual International Labour Organization dan peraturan di tingkat nasional, berdasarkan jenis kelamin dan status migrasi.

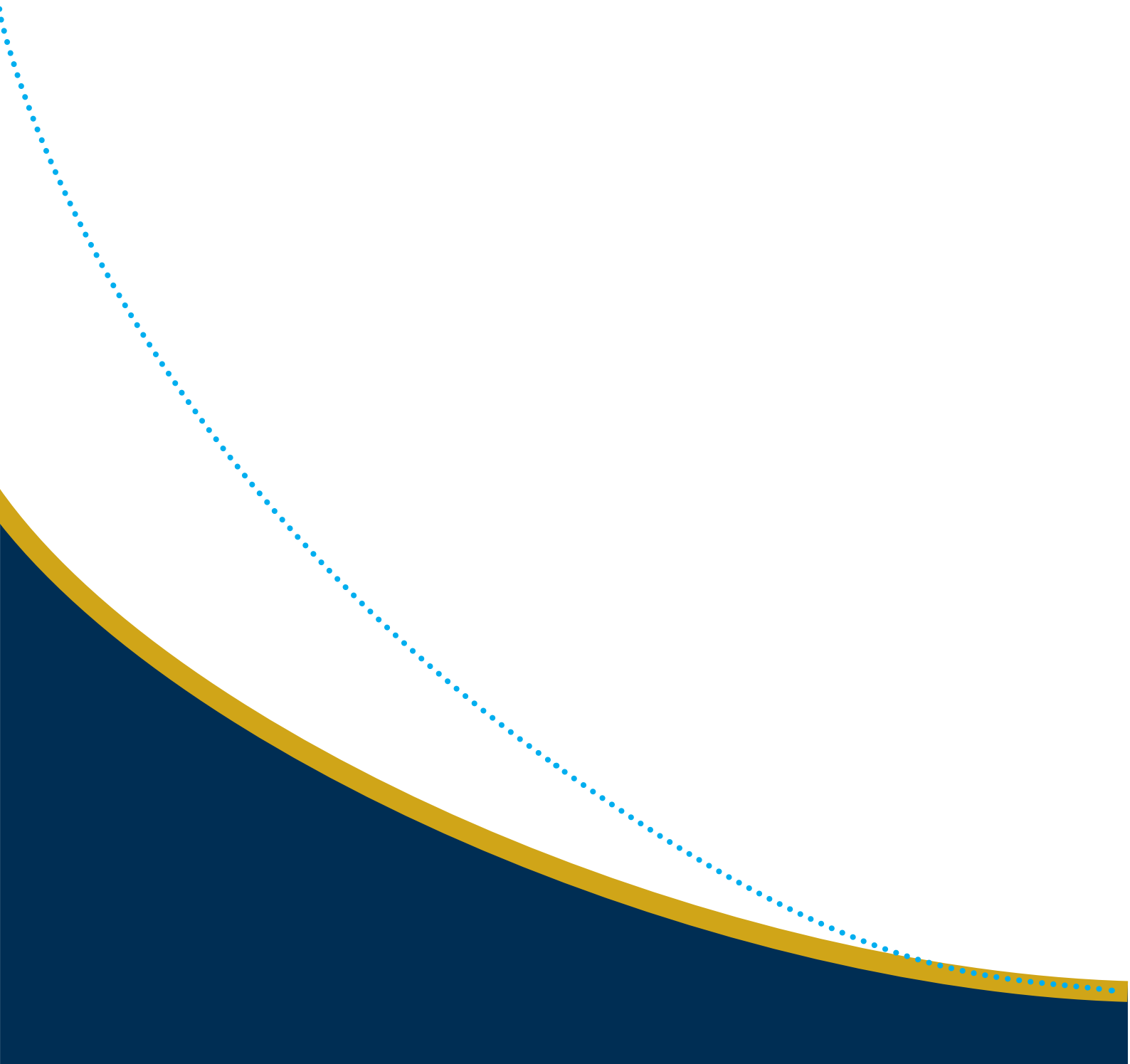
(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabel 3.4: Keterkaitan antara Metrik ESG dan Indikator TPB (Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Topik	Metrik yang Disarankan	TPB	Indikator TPB
LINGKUNGAN			
Non diskriminasi	Komposisi tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin dan etnis (#)	TPB 8	8.5: Pada tahun 2030, mencapai pekerjaan yang produktif dan layak bagi semua perempuan dan laki-laki, termasuk kaum muda dan penyandang disabilitas dan upah yang setara untuk pekerjaan dengan nilai yang setara. 8.5.2: Angka pengangguran berdasarkan jenis kelamin, usia, dan penyandang disabilitas
Keselamatan	Angka cedera dan kematian untuk pegawai langsung dan pegawai kontrak	TPB 8	8.8.1: Frekuensi cedera akibat kerja yang fatal dan non-fatal, berdasarkan jenis kelamin dan status migrasi.
ETIKA			
Antikorupsi	Penanganan antikorupsi pada rantai nilai (kode, kebijakan, pencegahan, dan penanganan) (y/n)	TPB 16	16.5: Mengurangi korupsi dan penyuapan dalam semua bentuk 16.5.2: Proporsi jumlah bisnis yang memiliki hubungan dengan pejabat publik dan membayar suap kepada pejabat publik, atau diminta suap selama 12 bulan sebelumnya.
GOVERNANCE			
Keberagaman Dewan Komisaris	% perempuan (non-promotor/sponsor) di dewan komisaris	TPB 5 (Kesetaran Gender) TPB 10 (Mengurangi Ketimpangan)	5.1: Mengakhiri segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan dan anak perempuan dimanapun 10.2: Pada tahun 2030, memberdayakan dan mendorong inklusi sosial, ekonomi, dan politik terhadap semua, tanpa memandang usia, jenis kelamin, disabilitas, ras, etnis, asal usul, agama, ekonomi atau status lain.
Laporan Tahunan	Apakah laporan tahunan atau laporan keberlanjutan juga memuat informasi ESG?	TPB 12 (Konsumsi dan Produksi Keberlanjutan) TPB 17 (Implementasi dan Kemitraan)	12.6: Mendorong perusahaan, terutama perusahaan besar dan transnasional, untuk mengadopsi praktik keberlanjutan dan mengintegrasikan informasi keberlanjutan pada siklus pelaporan mereka 17.5: Mengadopsi dan melaksanakan rejim promosi investasi untuk negara berkembang yang paling kecil Target 17.19: Pada tahun 2030, membangun inisiatif yang sudah ada untuk mengembangkan ukuran kemajuan pembangunan berkelanjutan yang melengkapi produk domestik bruto, dan mendukung pengembangan kapasitas statistik di negara berkembang.

Source: IFC.

Bagian II: Panduan Pelaporan



Bagian II: Panduan Pelaporan

Bagian II dalam Toolkit ini memberikan panduan tentang bagaimana menyiapkan informasi yang akan diungkapkan sebagai bagian dari laporan tahunan. Di dalam bagian ini terdapat panduan mengenai materialitas informasi yang dilaporkan dan kualitasnya—keandalan, keutuhan, keringkasan, konsistensi, dan kemudahannya untuk dibandingkan. Bagian ini juga memasukkan panduan mengenai cakupan informasi yang dilaporkan, sifat pelaporan ganda: wajib dan sukarela, serta pertimbangan-pertimbangan khusus untuk perusahaan yang belum terdaftar.

Pelaporan korporasi, seperti kegiatan bisnis lainnya, harus terus mengikuti perkembangan realitas ekonomi dan memenuhi kebutuhan audiens pemangku kepentingan yang luas. Perusahaan didorong untuk memandang pelaporan sebagai faktor yang akan berkontribusi pada komunikasi yang lebih baik dan pendekatan yang lebih baik terhadap akuntabilitas.

CATATAN: Laporan tahunan harus ditulis dalam bahasa Inggris ketika perusahaan ingin menarik investor asing.

Materialitas

Konsep materialitas menjadi penguji apa saja yang harus dilaporkan dengan menyeimbangkan berbagai tujuan pelaporan korporasi:

- Memastikan investor memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang tepat.
- Memastikan manfaat dan kerugian dari pengungkapan bagi perusahaan dan masyarakat.
- Menghindari informasi yang tidak perlu yang dapat memperkeruh pandangan akan kinerja perusahaan.

Banyak negara menggunakan materialitas sebagai ujian tentang apa yang harus dilaporkan. Regulasi di tingkat nasional biasanya hanya fokus pada pemegang saham atau investor saat ini dan kemampuan mereka memahami kinerja perusahaan saat ini dan yang di masa akan datang; bila informasi dapat mempengaruhi harga saham perusahaan atau keputusan investor untuk membeli atau menjual sekuritasnya, biasanya informasi ini dianggap penting/material.

Standard Pelaporan Keuangan Internasional IASB mendefinisikan informasi material sebagai berikut: "Informasi bersifat material jika penghilangannya atau kesalahan penyajian dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat pengguna laporan keuangan berdasarkan informasi keuangan entitas pelapor. Materialitas bergantung pada sifat atau besaran informasi, atau keduanya, dari hal-hal yang berkaitan dengan informasi tersebut dalam konteks laporan keuangan entitas individual."

Apa yang secara spesifik harus diungkapkan?

Pada beberapa kasus, regulasi hanya mengatur persyaratan pengungkapan informasi "material" mengenai topik tertentu, yang memberikan keleluasaan kepada perusahaan untuk menentukan apa yang menurut mereka material. Pada kasus-kasus lain, isi dari laporan ditentukan secara khusus oleh aturan atau praktik baik. Misalnya, keleluasaan yang diberikan kepada perusahaan lebih terbatas mengenai tata kelola dan dewan, transaksi pihak terkait, dan kepemilikan. Regulasi dan standar nasional cenderung memberikan panduan khusus tentang apa yang harus diungkapkan di bidang tersebut.

Namun, penentuan materialitas sangat penting dalam bidang-bidang strategi dan kinerja, risiko, dan keberlanjutan. Tiap bidang ini spesifik untuk setiap perusahaan, dan yang

diungkapkan oleh perusahaan mungkin berbeda secara signifikan—dalam hal substansi dan tampilan. (Untuk informasi lebih lanjut mengenai bagaimana materialitas diterapkan untuk isu-isu keberlanjutan, lihat **1.4.1 Penilaian Peluang dan Risiko Keberlanjutan Utama**.)

Konsep materialitas berguna dalam menentukan sampai sedetil apa suatu hal harus diungkapkan. Misalnya, laporan dapat berisi kualifikasi setiap anggota dewan direksi; namun hanya kualifikasi-kualifikasi utama—misalnya di banyak kasus, latar belakang pendidikan anggota dewan—yang dianggap penting/material.

Agar dapat memberikan pemahaman mengenai prospek masa depan perusahaan, materialitas kadang membutuhkan pendekatan yang melihat ke depan. Untuk risiko material, pendekatan yang biasa diterapkan adalah untuk menempatkan—pada “peta panas”—kemungkinan dampak dibandingkan dengan sebesar apa dampaknya. Untuk risiko dan dampak terhadap keberlanjutan, peta atau penilaian materialitas dapat membantu perusahaan menentukan apa yang penting bagi operasional utama mereka dibandingkan dengan apa yang penting bagi para pemangku kepentingannya.

Apa yang tidak boleh diungkapkan? Sebagai akibat yang wajar dari persyaratan untuk mengungkapkan informasi material, regulasi dan praktik-praktik terbaik menekankan pentingnya menghindari pengungkapan informasi imaterial yang dapat mengaburkan pandangan terhadap kinerja perusahaan. (Untuk diskusi lebih lanjut mengenai penilaian materialitas, lihat **Lampiran A** dari Toolkit ini.)

Kualitas Informasi

Pelaporan yang baik harus dapat menyeimbangkan antara prioritas yang saling bersaing:

- Pemaparan yang utuh dari semua informasi material;
- Memastikan laporannya cukup ringkas sehingga dapat tetap fokus dan mudah dibaca;
- Menyesuaikan laporan dengan kondisi perusahaan sehingga pembaca dapat memahami perusahaan dan lingkungan tempat ia beroperasi;
- Menjaga agar pemaparan/presentasi tetap dapat dibandingkan—dengan pelaporan perusahaan pada periode sebelumnya dan terhadap pelaporan perusahaan lain dari industri yang sama—agar mudah digunakan oleh investor dan pihak lain.

SUMBER INFORMASI PRAKTIK TERBAIK: Kualitas Informasi Non-Finansial

Informasi non-finansial yang penting bagi bisnis, terutama keberlanjutan, harus memiliki kualitas yang sama dengan laporan finansial.

Tentunya ada beberapa hal yang harus dikorbankan saat menyiapkan laporan tahunan. Berupaya agar tetap utuh dan menyeluruh dapat berujung pada laporan yang sangat panjang yang dengan mudah terpotong-potong. Di sisi lain, terlalu besar penekanan pada keringkasan dapat menghasilkan laporan yang dapat dibaca dengan mudah, namun mungkin beberapa informasi utama justru tidak terangkat.

Laporan juga harus spesifik mengenai perusahaan yang mengeluarkannya. Pembaca harus dapat memahami kinerja, produk utama, pasar, risiko, dan rencana-rencana perusahaan ini di masa yang akan datang—tidak hanya hal-hal yang bersifat umum dan dapat diterapkan di perusahaan apapun. Regulator mulai mendorong perusahaan untuk mengambil inisiatif dalam menyesuaikan laporan agar dapat mengkomunikasikan cerita mereka kepada para investor dan pihak lain. Namun biasanya investor merasakan frustrasi ketika informasi yang mereka baca tidak dapat dibandingkan dari satu laporan ke laporan lain—bahwa sulit mencari satu hal tertentu dalam laporan dan membandingkannya dengan laporan dari perusahaan lain. Bagi investor institusional yang menganalisis dan berinvestasi pada sejumlah besar perusahaan hal ini merupakan suatu kecemasan yang sangat mendalam.

Cakupan Pengungkapan

Laporan harus mencakup kegiatan-kegiatan dan hasil kegiatan tersebut bagi perusahaan dan entitas lain dimana perusahaan memiliki kendali (secara umum yang kepemilikannya di atas 50%). Pelaporan finansial biasanya dikonsolidasikan di kalangan entitas yang melaporkan dan entitas-entitas yang dikendalikannya. Ukuran kinerja finansial dan operasional yang terkonsolidasi termasuk jumlah total dari entitas yang dikendalikan tanpa melihat besarnya kepentingan minoritas. Jumlah nilai kepentingan minoritas dihitung terpisah dalam laporan laba rugi dan neraca keuangan.

Informasi mengenai entitas terafiliasi namun tidak terkonsolidasi harus dimasukkan sejauh yang dapat menjelaskan strategi, tata kelola, dan kinerja perusahaan dan entitas yang terkonsolidasi. Namun entitas yang tidak terkonsolidasi tidak akan dipertimbangkan dalam perhitungan kinerja keuangan, operasional, dan keberlanjutan yang terkonsolidasi.

Untuk tujuan pelaporan finansial, kepentingan minoritas pada entitas yang tidak terkonsolidasi dihitung dengan menggunakan metode ekuitas (profit dalam proposi kepentingan minoritas) atau nilai pasar investasi yang wajar.

Persyaratan Pengungkapan

Persyaratan pengungkapan berbeda untuk perusahaan yang terdaftar dan tidak terdaftar. Bergantung pada yurisdiksinya, unsur pelaporan dan pengungkapan yang disarankan dapat diwajibkan secara hukum, sukarela, atau tidak diungkapkan.

Perusahaan Terdaftar

Untuk perusahaan yang mengeluarkan sekuritas ke publik, penting agar mereka paham dengan berbagai persyaratan untuk laporan tahunan dan pengungkapan lain, termasuk undang-undang mengenai sekuritas, korporasi, persyaratan pendaftaran bursa efek, dan aturan mengenai tata kelola korporasi. Juga regulator atau bursa efek biasanya mengeluarkan panduan tambahan tentang bagaimana menyiapkan laporan tahunan, termasuk panduan mengenai keberlanjutan dan pelaporan terintegrasi.

Mencampurkan informasi yang wajib dan sukarela dapat menimbulkan tantangan tersendiri, dan juga ketika mencampur informasi finansial yang sudah diaudit (yang disiapkan sesuai dengan standar akuntansi yang diterima secara umum) dan informasi yang melihat ke masa depan (yang biasanya tidak dipersiapkan dengan cara yang sama). Karenanya regulasi seringkali menerapkan persyaratan-persyaratan khusus untuk pengungkapan sukarela dan informasi masa depan dalam laporan keuangan atau laporan investor.

Perusahaan yang Tidak Terdaftar

Di beberapa negara seperti India dan Inggris Raya, perusahaan besar yang tidak terdaftar memiliki serangkaian persyaratan pelaporan. Bahkan ketika persyaratannya minimum, pelaporan publik masih tetap penting bagi perusahaan swasta. Mengakses dana segar, melibatkan pemangku kepentingan baru, dan memenuhi permintaan pemangku kepentingan saat ini seiring dengan pertumbuhan dan semakin rumitnya perusahaan, akan tetap membutuhkan cerita tentang perusahaan. Perusahaan yang tidak terdaftar dapat lebih mudah menyesuaikan pelaporan mereka kepada investor dan pemangku kepentingan terkait.

Siapa yang Harus Dilibatkan dalam Menyiapkan Laporan Tahunan?

Proses menyiapkan dan mengajukan laporan tahunan yang terintegrasi harus diarahkan oleh manajemen perusahaan (yang paling tepat sekretaris korporasi) dan diawasi oleh dewan komisaris dan komite-komitennya (audit, tata kelola, keberlanjutan).

Pada akhirnya, direksi/manajemen perusahaan (biasanya eksekutif teratas seperti CEO dan CFO) dan dewan komisaris bertanggung jawab untuk pengeluaran dan keakuratan laporan yang wajib dan sukarela secara tepat waktu.

Persiapan laporan membutuhkan keterlibatan tim berbagai disiplin ilmu dari sejumlah departemen dalam perusahaan, termasuk yang berikut:

- Strategi
- Bidang fungsional (penjualan, pemasaran, manufaktur)

- Operasional
- Keberlanjutan atau lingkungan, kesehatan, dan keselamatan (LK&K)
- Sumber daya manusia
- Manajemen risiko, pengendalian internal, dan audit
- Hukum dan kepatuhan
- Keuangan dan akuntansi
- Hubungan investor
- Teknologi informasi

Auditor eksternal melakukan audit independen terhadap laporan keuangan dan informasi non-finansial terpilih. Auditor eksternal melapor kepada dewan komisaris (biasanya komite audit) yang bertindak atas nama para pemegang saham.

Format Pelaporan

Salinan digital laporan tahunan seringkali merupakan jalur utama untuk mengakses laporan bagi investor dan pemangku kepentingan lainnya. Meskipun beberapa perusahaan membuat versi berbasis web dari laporan mereka, disarankan agar laporan tahunan tersedia dalam format PDF (portable document format), yang menggabungkan berbagai kelebihan dari laporan yang dicetak secara fisik dengan fleksibilitas format digital.

Financial Reporting Council (FRC) Lab Project mencatat bahwa laporan tahunan dalam bentuk PDF harus memiliki unsur-unsur berikut, yang dinilai penting oleh para investor (FRC 2015):

- **Memiliki batasan yang jelas:** Memberikan kesempatan bagi para investor untuk memahami dokumen, cakupan dan isinya.
- **Terjamin:** Bagi para investor, format laporan PDF memiliki penjaminan yang sama dengan laporan tahunan hard copy.
- **Mencakup periode tertentu:** Merupakan laporan pada titik waktu tertentu yang tidak berubah, berbeda dengan laman web yang bisa diperbarui setiap saat.
- **Dapat diunduh:** memberikan kepastian bahwa salinan yang dimiliki oleh investor tidak akan dimanipulasi atau dihilangkan.
- **Dapat dicari:** Memberikan kepercayaan bagi para investor bahwa hasilnya relevan, karena pencarian/perambanan hanya dilakukan dalam batasan dokumen tunggal dengan tujuan yang jelas. Ini juga memberikan keleluasaan bagi investor untuk dapat dengan cepat menuju bagian-bagian laporan yang sesuai dengan minat mereka.
- **Tepat waktu (secara relatif):** PDF tersedia secara daring sebelum hard copy tiba melalui layanan pos, dan dapat diakses oleh investor segera setelah laporan dikeluarkan.

- **Bersifat portabel:** PDF dapat dengan mudah disimpan dan diakses lintas gawai.
- **Tersedia secara luas:** Dengan semakin luas penggunaan format PDF oleh perusahaan artinya para investor dapat mengakses dan menganalisis berbagai file lintas perusahaan dan tahun.

FRC menyarankan agar format PDF tetap sederhana—menghindari format e-books dan PDF interaktif—yang tidak terlalu dipandang penting oleh para investor. Juga disarankan untuk menyediakan arsip laporan tahunan perusahaan masa silam maupun informasi pendukung lain—menyediakan rekam historis 5-10 tahunan terakhir—di laman perusahaan (FRC 2015).

Teknologi dan Pelaporan

Teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan pelaporan korporasi. Terutama teknologi digital, misalnya *artificial intelligence* dan *blockchain*, merupakan faktor-faktor yang memungkinkan dan pendorong perubahan ini. Teknologi baru telah mengganggu model bisnis lama dan yang saat ini masih bertahan, dan semua perusahaan semakin menggunakan teknologi baru untuk memfasilitasi transaksi, pertukaran informasi, atau menghubungkan manusia.

Tak dapat diragukan, teknologi yang sama juga secara signifikan berdampak pada cara laporan korporasi disiapkan dan disampaikan kepada para pemangku kepentingan perusahaan. Misalnya, regulator melihat kemungkinan solusi berbasis *blockchain* dalam mempersingkat proses pelaporan—yaitu produksi, distribusi, dan penggunaan informasi finansial dan informasi korporasi lainnya.

Analitik data dan *artificial intelligence* semakin menunjukkan bagaimana teknologi digital mengganggu pelaporan korporasi. Teknologi ini dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kapasitas perusahaan untuk mengumpulkan dan mengkurasi informasi, maupun bagaimana cara mereka mengkomunikasikan informasi tersebut.

Ini juga akan memberikan kesempatan untuk “pelaporan terus menerus” yang memungkinkan pelaporan yang biasanya dilakukan hanya secara “tahunan” atau pada waktu tertentu, diperbarui terus menerus dan disebarluaskan secara daring. Pelaporan seperti ini akan menciptakan dialog yang lebih erat dan responsif di kalangan perusahaan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya.

Perusahaan didorong untuk melakukan inovasi dalam penggunaan teknologi untuk mendukung pelaporan korporasi, baik pelaporan yang diwajibkan maupun yang sukarela (Kriz dan Blomme 2016).

Penyebarluasan Laporan Tahunan

Laporan tahunan dan sumber informasi terkait memiliki audiens yang berbeda dan tujuan yang berbeda-beda, termasuk memenuhi persyaratan pengungkapan, komunikasi strategis mengenai perusahaan, dan keterlibatan mereka dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan yang lebih kecil.

Persyaratan Pengungkapan

Otoritas pasar atau bursa efek biasanya menerapkan persyaratan pengungkapan dan transparansi pada perusahaan yang lebih besar/terdaftar di bursa efek, termasuk mempublikasikan laporan tahunan mereka. Untuk perusahaan yang masuk bursa, persyaratan pengungkapan sangat ketat, berdasarkan pada perlunya mengungkapkan seluruh informasi material dengan adil dan setara bagi semua pemegang saham, untuk menghindari informasi yang asimetris dan informasi orang dalam. Perusahaan publik juga diwajibkan mengungkapkan informasi material secara tepat waktu, termasuk kewajiban mempublikasikan laporan keuangan yang belum diaudit setiap caturwulan dan periodik atau laporan terkini untuk kejadian-kejadian penting yang terjadi antara siklus pelaporan.

Untuk alasan ini, laporan tahunan maupun laporan per kuartal dan periodik, harus diajukan ke otoritas pasar dan bursa yang relevan. Selain itu, laporan-laporan ini harus tersedia melalui jalur komunikasi utama perusahaan, termasuk laman korporasi.

Agar informasi keuangan dapat diakses dengan mudah dan meningkatkan efisiensi pasar, otoritas pasar juga dapat meminta atau mendorong pengungkapan informasi finansial dalam format elektronik, misalnya XBRL (sebuah format standar yang dapat dibaca oleh mesin untuk menandai informasi bisnis dan finansial).

Komunikasi Strategis

Selain memenuhi persyaratan pengungkapan, laporan tahunan merupakan alat yang baik untuk mempromosikan perusahaan kepada para pemangku kepentingan termasuk investor, pegawai, mitra usaha, pelanggan, dan masyarakat, maupun berbagi visi, strategi, kinerja, dan dampak perusahaan.

Perusahaan harus memaksimalkan penyebaran laporan tahunan mereka dan informasi terkait di luar dari pengajuan laporan yang disyaratkan. Misalnya, perusahaan publik biasanya mengumumkan kepada para investor saat mereka mengeluarkan laporan finansial tahunan dan kuartal, dimana manajemen teratas memaparkan hal-hal penting dalam laporan tersebut. Informasi dalam laporan tahunan dapat digunakan ketika melakukan *roadshow* kepada para investor untuk mendukung akses perusahaan pada modal baru.

Jalur lain untuk mengkomunikasikan informasi strategis, tata kelola, dan kinerja adalah surat dari Direktur Utama yang mengantarkan laporan tahunan. Contoh II.1 memberikan kutipan surat Direktur Utama Amazon kepada para pemegang saham, menyoroti kinerja keberlanjutan perusahaan. Surat ini mengantarkan laporan tahunan perusahaan dan Form 10-K yang diajukan ke U.S. Securities and Exchange Commission.

Perusahaan juga dapat menggunakan jalur digital lainnya, misalnya media sosial untuk meningkatkan distribusi pelaporan mereka. Versi cetak (dan PDF) dari laporan dapat dilengkapi dengan versi daring (microsites). Juga meskipun bahasa Inggris biasanya menjadi bahasa yang disyaratkan untuk perusahaan global yang mengakses pasar modal global, perusahaan harus memastikan agar laporan tersedia dalam bahasa yang digunakan oleh audiens yang menjadi sasaran laporan.

Melibatkan Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan Minoritas

Pada semua kasus, perusahaan harus memastikan informasi dibagi secara adil dan setara untuk seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham individual dan minoritas. Bahkan, penyebaran strategis dari laporan tahunan dapat menjadi alat untuk melibatkan pemegang saham yang lebih kecil dan minoritas secara aktif.

Distribusi strategi laporan tahunan terintegrasi yang memasukkan informasi keberlanjutan yang penting dapat menjadi alat untuk meningkatkan pelibatan pemangku kepentingan dan komunikasi dengan masyarakat yang terdampak oleh perusahaan.

Contoh II.1: Surat CEO Amazon 2017 bagi Para Pemegang Saham—Kutipan

Surat bagi para Pemegang Saham 2017
Jeffrey P. Bezos, Pendiri dan Direktur Utama
Amazon.com, Inc.

Keberlanjutan—Kami berkomitmen untuk mengurangi emisi karbon dengan mengoptimalkan jaringan transportasi kami, meningkatkan pengemasan produk, dan meningkatkan efisiensi energi dalam operasional kami, dan kami memiliki tujuan jangka panjang untuk menggunakan 100% energi terbarukan dalam menggerakkan infrastruktur global kami. Baru-baru ini kami meluncurkan Amazon Wind Farm Texas, sejauh ini merupakan fasilitas pembangkit angin terbesar kami, yang membangkitkan lebih dari 1,000,000 megawatt jam energi bersih setiap tahunnya dari 100 turbin. Kami berencana untuk menyimpan sistem energi surya pada 50 pusat-pusat pengisian pada tahun 2020, dan meluncurkan 24 proyek tenaga surya dan angin di seluruh Amerika Serikat dengan tambahan 29 proyek lain. Secara keseluruhan, proyek energi terbarukan Amazon kini menghasilkan cukup energi bersih untuk mengalirkan daya ke 330,000 rumah tangga setiap tahunnya. Pada tahun 2017 kami merayakan ulang tahun ke 10 dari Pengemasan Bebas Frustrasi, yang merupakan inisiatif pengemasan yang lebih berkelanjutan yang telah menghilangkan lebih dari 244,000 ton bahan pengemasan selama lebih dari 10 tahun terakhir. Selain itu, pada tahun 2017 saja program kami mengurangi limbah kemasan secara signifikan, menghilangkan setara dengan 305 juta kotak pengiriman. Dan di seluruh dunia, Amazon membangun kerjasama dengan para penyedia layanan untuk meluncurkan armada rendah polusi mil terakhir pertama kami. Saat ini sebagian dari armada pengiriman ke Eropa terdiri dari mobil-mobil elektrik dan berbahan bakar gas alam, dan kami memiliki lebih dari 40 buah skuter elektrik dan sepeda e-cargo yang melengkapi pengiriman di dalam kota.

Sumber: Amazon.



Lampiran

Lampiran A: Penilaian Materialitas untuk Isu-Isu Keberlanjutan

Lampiran B: Pertanyaan-Pertanyaan yang Harus Diajukan oleh Dewan mengenai Pengelolaan dan Pengungkapan ESG

Lampiran C: Perencanaan Internal untuk Persiapan Laporan Tahunan

Lampiran D: Matriks Kemajuan Tata Kelola Korporasi IFC untuk Perusahaan Terdaftar (Mengintegrasikan Isu Lingkungan, Sosial, dan Tata kelola Korporasi).

Lampiran E: Kerangka Utama untuk Manajemen dan Pengungkapan Keberlanjutan

Lampiran F: Laporan Tahunan dan Keberlanjutan yang digunakan dalam Toolkit ini.

Lampiran A: Penilaian Materialitas untuk Isu-Isu Keberlanjutan

Saat ini sedang berlangsung perdebatan mengenai definisi materialitas dan penerapannya terhadap keberlanjutan. Format dan kerangka pelaporan yang berbeda (IFRS, GRI, IIRC, SASB) memiliki definisi yang sedikit berbeda, karena memprioritaskan kebutuhan informasi dari berbagai pemangku kepentingan yang berbeda (untuk definisi materialitas, lihat **Kotak 1.2.**)

Bagian 1.4 dari Toolkit ini memberikan landasan bersama di antara perspektif dan inisiatif yang berbeda, dan Bagian II memberikan pendekatan yang lebih umum terhadap materialitas dan hubungannya dengan informasi secara keseluruhan, melampaui isu keberlanjutan.

Meskipun ada banyak pendekatan terhadap materialitas, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah praktis untuk menilai materialitas topik-topik keberlanjutan, berdasarkan pada standar yang sudah berterima umum dan pengalaman dari banyak perusahaan.

Langkah Pertama: Identifikasi hal-hal yang relevan

Untuk mengidentifikasi hal-hal yang relevan, organisasi yang melapor harus menentukan definisi spesifik materialitas yang akan digunakan dalam pelaporan mereka. Keputusan ini dapat dibuat ketika organisasi yang melapor berkomitmen menggunakan kerangka pelaporan spesifik. Definisi materialitas berfokus pada kebutuhan informasi material dari para pemangku kepentingan utama untuk laporan tertentu yang dikeluarkan oleh perusahaan (IIRC 2016).

Untuk pelaporan keberlanjutan, GRI mendefinisikan topik material sebagai "topik yang merefleksikan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial yang signifikan dari organisasi yang membuat pelaporan; atau yang secara substantif memengaruhi penilaian dan keputusan para pemangku kepentingan" (GRI 2016b). Isu-isu ini biasanya dianggap relevan untuk sektor secara keseluruhan.

Untuk pelaporan terintegrasi, isu dianggap relevan berdasarkan apakah hal tersebut berdampak pada kemampuan organisasi yang membuat laporan dalam menciptakan nilai seiring waktu. Hal-hal relevan biasanya berkaitan dengan strategi atau model bisnis organisasi yang melaporkan—dan karenanya lebih spesifik untuk entitas tersebut atau setidaknya spesifik industri.

Kerangka IIRC <IR> mendefinisikan informasi material sebagai "hal-hal yang secara substansial mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai selama jangka pendek, menengah, dan panjang,"

dimana penciptaan nilai ditentukan dengan merujuk pada berbagai bentuk modal: finansial, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan alam (IIRC 2013).

SASB memberikan panduan mengenai pengungkapan keberlanjutan penting bagi perusahaan yang terdaftar di Amerika Serikat berdasarkan pada definisi materialitas yang diadopsi oleh Mahkamah Agung Amerika Serikat dan penafsirannya oleh U.S. Securities and Exchange Commission (SEC 1989; SEC 2003). Menurut SEC, hal berikut merupakan informasi material (SASB 2018):

- Informasi yang penting agar dapat memahami kondisi keuangan dan kinerja operasional perusahaan, maupun prospeknya di masa yang akan datang.
- Tren, kejadian, dan ketidakpastian yang mungkin mendatangkan dampak penting terhadap kondisi finansial atau kinerja operasional perusahaan;
- Faktor risiko yang mungkin berdampak pada bisnis, operasional, industri, atau posisi finansial perusahaan atau kinerja finansial masa depannya.

Menjadi praktik terbaik bagi perusahaan untuk mengungkapkan definisi materialitas yang digunakan dalam mengidentifikasi isu-isu yang material dan menyusun laporan.

Langkah Ke Dua: Nilai pentingnya hal-hal terkait dan prioritaskan hal-hal ini.

Berikut ini adalah metode untuk memprioritaskan isu relevan dalam menentukan apa yang dianggap material/penting.

Matriks materialitas. Kaji/nilai apa yang penting terhadap organisasi yang melakukan pelaporan dibandingkan dengan apa yang penting bagi para pemangku kepentingan organisasi—menggunakan sumbu untuk setiap isu dan memasukkannya ke dalam matriks. Dalam pelaporan, matriks materialitas tidak selalu penting untuk dibuat, namun bila ini adalah proses yang digunakan oleh organisasi yang melakukan pelaporan dalam melakukan prioritas, beberapa pemangku kepentingan mungkin akan menganggap matriks semacam itu berguna (GRI 2016b).

Penilaian risiko dan peluang. Melekatkan atau mengintegrasikan prioritas ke dalam proses penilaian risiko dan peluang (IIRC 2013). Dengan menggunakan metode ini untuk prioritas, perusahaan memastikan hal-hal yang dianggap penting ditangani dengan tepat dalam struktur tata kelola yang relevan, dalam pengembangan strategi dan mitigasi risiko, dan dalam proses manajemen.

Pelibatan pemangku kepentingan. Kepentingan dan ekspektasi pemangku kepentingan merupakan faktor penting dalam mengidentifikasi hal-hal relevan yang perlu dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam pelaporan. Beberapa perusahaan menilai kepentingan pemangku kepentingan yang secara khusus berkaitan dengan pelaporan, sementara yang lain melibatkan pemangku kepentingan secara teratur dan menggunakan pengetahuan yang mereka dapat dari pelibatan ini untuk mengidentifikasi isu-isu yang dianggap penting. Karena kepentingan dan ekspektasinya senantiasa berubah, mengidentifikasi hal-hal yang dianggap relevan bagi para pemangku kepentingan harus dilakukan setiap tahun.

Tes besarnya probabilitas: Besarnya dampak sebuah isu dan kemungkinan kejadiannya harus dipertimbangkan ketika menilai dan memprioritaskan isu-isu terkait. Isu-isu yang memiliki kemungkinan besar terjadi atau kemungkinan mendatangkan dampak signifikan terhadap organisasi yang melakukan pelaporan atau pemangku kepentingannya harus dianggap memiliki nilai kepentingan yang besar.

Untuk membantu perusahaan menerapkan konsep materialitas terhadap keberlanjutan, IIRC dan SASB telah mengeluarkan panduan khusus tentang bagaimana mengidentifikasi isu-isu penting dalam konteks informasi finansial dan keberlanjutan. (Lihat Kotak A.1 dan A.2).

Langkah Ke Tiga: Merespon pada isu-isu material

Isu-isu yang dianggap sangat material perlu dikelola. Proses yang tepat bergantung pada kekhususan isu material, mengidentifikasi apa yang dianggap penting tidaklah cukup. Secara umum, isu-isu material dapat ditangani melalui implementasi yang strategis, manajemen risiko, atau kebijakan atau tujuan strategis tertentu yang terkait dengan masalah yang dimaksud. Untuk perubahan iklim, misalnya, perusahaan dapat menerapkan kebijakan dan tujuan khusus yang terkait dengan emisi. Bila suatu isu tidak membutuhkan manajemen aktif, maka mungkin tidak material (GRI 2016b).

Langkah Ke Empat: Menggunakan isu material untuk membentuk pengungkapan

Setelah organisasi yang melakukan pelaporan menentukan isu-isu materialnya, maka isu-isu ini dapat digunakan untuk membentuk pelaporan. Karena informasi material adalah yang mampu membuat perbedaan untuk evaluasi yang tepat atas masalah yang dihadapi, maka informasi yang tidak material tidak membuat perbedaan seperti itu (IIRC 2016).

Dengan kata lain, informasi material mengenai topik penting berguna bagi para pembaca laporan eksternal, namun informasi imaterial tidak. Entitas yang melakukan pelaporan harus berupaya untuk melaporkan informasi yang berguna dan menjelaskan bahwa pelaporan disusun menggunakan materialitas untuk dapat fokus pada apa yang penting.

Kotak A.1: Kerangka Prinsip Pemandu <IR> mengenai Materialitas

Kerangka <IR> Internasional memberikan panduan berikut dalam menilai tingkat kepentingan sebuah isu.

3.24 Tidak semua yang relevan akan dianggap material. Untuk dimasukkan ke dalam laporan yang terintegrasi, suatu hal harus cukup penting dalam hal dampak yang diketahui maupun potensi dalam penciptaan nilai. Termasuk mengevaluasi seberapa besar dampak suatu hal dan bila tidak pasti apakah hal ini akan terjadi, seberapa besar kemungkinannya terjadi.

3.25 Besarnya suatu hal dievaluasi dengan mempertimbangkan apakah dampak hal tersebut terhadap strategi, tata kelola, kinerja atau prospek sedemikian rupa sehingga memiliki potensi untuk memengaruhi penciptaan nilai secara substansial. Ini membutuhkan penilaian dan akan bergantung pada sifat dari hal tersebut. Hal-hal ini dapat dianggap penting/material baik secara individual maupun secara keseluruhan.

3.26 Mengevaluasi besarnya dampak suatu hal tidak berarti dampaknya perlu dikuantifikasi. Bergantung pada sifat hal tersebut, evaluasi kualitatif mungkin lebih tepat.

3.27 Dalam mengevaluasi besarnya dampak, organisasi perlu mempertimbangkan:

- Faktor kuantitatif dan kualitatif
- Perspektif finansial, operasional, strategis, reputasional, dan regulatori
- Area dampak, baik secara internal maupun eksternal
- Kerangka waktu.

Sumber: IIRC.

Kotak A.2: Tes Materialitas Lima Faktor SASB

SASB merancang pendekatan berbasis bukti untuk membantu memilih topik-topik keberlanjutan yang akan dikembangkan standarnya. Tes lima faktor ini juga dapat membantu manajemen perusahaan memilih topik-topik keberlanjutan material yang harus dilaporkan.

Faktor pertama menyangkut dampak dan risiko finansial langsung berkaitan dengan kinerja perusahaan untuk setiap topik. Tiga faktor berikutnya menyangkut faktor pendorong dan tren yang memiliki potensi dampak tidak langsung terhadap kinerja finansial perusahaan. Faktor ke lima menyangkut peluang-peluang yang dapat mendatangkan dampak terhadap kinerja finansial perusahaan.

- **DAMPAK & RISIKO FINANSIAL LANGSUNG:** Faktor ini menilai kemungkinan kinerja korporasi pada topik tersebut memiliki dampak langsung dan terukur terhadap kinerja finansial jangka pendek dan menengah
- **FAKTOR PENDORONG DARI SISI HUKUM, REGULATORI, DAN KEBIJAKAN:** Regulasi yang ada, berubah, atau baru mungkin akan memengaruhi tindakan perusahaan dan mempengaruhi kinerja finansial dengan menekan internalisasi biaya-biaya tertentu dan/atau dengan menciptakan peluang yang berkaitan dengan eksternalitas yang berkaitan dengan keberlanjutan
- **NORMA, PRAKTIK TERBAIK, & FAKTOR PENDORONG DAYA SAING INDUSTRI:** Tindakan dan pengungkapan perusahaan lain di industri yang sama mungkin akan menimbulkan tekanan akan standar kinerja yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengungkapan topik keberlanjutan agar dapat tetap memiliki daya saing dan memuaskan investor.
- **KEKHAWATIRAN PEMANGKU KEPENTINGAN & TREN SOSIAL:** Pemangku kepentingan dapat mengangkat hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja operasional atau finansial jangka menengah atau jangka panjang atau menimbulkan dampak finansial jangka pendek yang akut melalui perubahan pada permintaan pelanggan, mempengaruhi regulasi baru, dan disrupsi terhadap keberlangsungan usaha.
- **PELUANG UNTUK INOVASI:** Produk-produk dan model bisnis baru untuk menangani topik dapat mendorong ekspansi pasar atau berdampak pada perubahan disruptif yang justru mendatangkan sumber daya saing baru. Dampak dan risiko finansial yang berkaitan dengan inovasi-inovasi ini mungkin menjadi sesuatu yang diinginkan oleh investor.

Sumber: IIRC.

Lampiran B: Pertanyaan-Pertanyaan yang Harus Diajukan oleh Dewan Komisaris mengenai Pengelolaan dan Pengungkapan ESG

Di bawah ini adalah beberapa pertanyaan yang dapat diajukan oleh dewan komisaris ketika melakukan pengawasan terhadap pengelolaan dan pengungkapan masalah lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan.

Strategi

- Apakah ada strategi korporasi yang terintegrasi yang memasukkan tujuan dan target untuk kinerja finansial dan E&S? Bila tidak ada, dan ada dua strategi yang terpisah, bagaimanakah strategi ini dikaitkan secara internal? Bagaimanakah hubungan ini dijelaskan dalam pelaporan korporasi?
- Apa saja faktor-faktor keberlanjutan utama dan E&S yang mempengaruhi strategi perusahaan terkait dengan risiko dan peluang? Faktor mana sajakah yang memengaruhi kinerja finansial perusahaan jangka pendek? Apakah ada proses penciptaan nilai jangka panjang?
- Apakah perusahaan memiliki metode yang terdokumentasi dalam menilai isu-isu E&S material?
- Apakah strategi sesuai dengan informasi yang telah dianggap oleh perusahaan sebagai informasi material—termasuk informasi E&S? Apakah strategi termasuk target dan KPI yang terukur? Apakah tujuan keberlanjutan senantiasa ditinjau oleh dewan komisaris?
- Apakah informasi E&S terintegrasi ke dalam kerangka manajemen risiko? Apakah juga memberikan pandangan mengenai risiko baru yang mungkin tidak tertangkap dengan area manajemen risiko tradisional (operasional, finansial, dan lain sebagainya)?

Tata Kelola

- Apakah bidang-bidang tata kelola korporasi utama dibahas di dalam laporan, termasuk komitmen terhadap tata kelola korporasi, budaya dan kepemimpinan, komposisi dan fungsi dewan, kepatuhan, selera risiko, kompensasi eksekutif, pemegang saham pengendali, dan pelibatan pemangku kepentingan?
- Bagaimanakah isu-isu E&S diintegrasikan ke dalam struktur dan proses tata kelola, termasuk manajemen risiko, lingkungan pengendalian, kepatuhan, komposisi dewan, pengungkapan?
- Apakah ada fungsi audit internal dan proses yang memastikan keakuratan informasi finansial? Apakah termasuk informasi E&S?

Pelibatan pemangku kepentingan

- Siapakah pemangku kepentingan utama perusahaan? Bagaimana proses mengidentifikasinya? Apakah dewan mengakui tanggungjawabnya terhadap pemangku kepentingan lebih dari pemegang saham?
- Apakah ada mekanisme untuk pelibatan pemangku kepentingan dan penanganan aduan?
- Apakah proses dan hasil dari pelibatan pemangku kepentingan diungkapkan kepada publik? Apakah informasi terkait diungkapkan kepada masyarakat terdampak dalam format dan bahasa yang dipahami?

Kinerja

- Bagaimanakah kinerja perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain, termasuk penanganan isu-isu ESG yang penting?
- Bagaimanakah kinerja yang dilaporkan dibandingkan dengan dashboard manajemen internal perusahaan?
- Apakah informasi ESG yang dilaporkan sejalan dengan isu-isu material dan prioritas bagi perusahaan?
- Apakah keterkaitan antara ESG dan kinerja finansial dijelaskan?

Pengungkapan dan Transparansi

- Siapakah audiens utama dari pelaporan ini? Apa informasi yang mereka butuhkan? Apakah pengungkapan perusahaan memenuhi kebutuhan informasinya?
- Kerangka apa yang harus digunakan (dan mengapa) untuk melaporkan informasi keberlanjutan: GRI, IIRC, SASB? Haruskah dilaporkan bersamaan dengan informasi finansial?

Lampiran C: Perencanaan Internal untuk Persiapan Laporan Tahunan

Sekretaris korporasi memainkan peran penting dalam menyiapkan laporan tahunan dan semua aspek pelaporan. Departemen dan kelompok internal perusahaan yang lain juga menjadi sumber informasi berharga untuk persiapan laporan. Tabel C.1 menawarkan saran berkaitan dengan entitas internal yang bisa menjadi sumber informasi penting untuk unsur laporan yang mana—dan memberi contoh pertanyaan-pertanyaan penting yang harus diajukan untuk menyiapkan laporan tahunan. (Tabel ini mengikuti model laporan tahunan yang dipaparkan dalam **Tabel 1.1: Struktur Acuan Laporan Tahunan**).

Tabel C.1: Sumber Daya Internal untuk Laporan Tahunan, dan Pertanyaan-pertanyaan Penting yang diajukan

Jenis informasi	Dari mana datangnya informasi ini?	Pertanyaan yang dapat diajukan
Strategi		
Model Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Operasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh perusahaan ini, apa yang menjadikannya berbeda? Pelanggannya, produknya atau layanannya, atau proses bisnisnya? • Apakah perusahaan memiliki model bisnis yang jelas? Dapatkah model bisnis ini dijelaskan dan/atau dipaparkan dalam diagram? • Apa sajakah input, output, dan outcome dari kegiatan perusahaan? Hubungan utamanya?
Lingkungan Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Operasional • Keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimanakah perusahaan beroperasi? • Bagaimanakah lingkungan operasional internalnya? • Bagaimana lingkungan eksternal dan apa saja tren dalam lingkungan luar? • Bagaimana struktur perusahaan berkaitan dengan lingkungan luarnya?
Tujuan Strategis	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Direksi/Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris • Keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemanakah tujuan perusahaan, dan bagaimana perusahaan berupaya mencapainya? • Bagaimanakah perusahaan memertahankan dan menciptakan nilai? • Apakah tujuan jangka pendek dan panjang perusahaan? KPI finansial dan non-finansial mana yang digunakan untuk memastikan perusahaan menjalankan strateginya? • Bagaimana strategi merespon terhadap lingkungan bisnis? • Dengan kata lain, mengapa strategi ini merupakan strategi yang tepat? • Apa tata kelola untuk strategi? Bagaimanakah dewan komisaris terlibat?
Analisis dan Respon Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Risiko • Direksi/Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja risiko-risiko khusus yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan menciptakan nilai pada jangka pendek dan jangka panjang? • Mengapa manajemen percaya bahwa ini adalah risiko-risiko utama? • Bagaimanakah risiko ini dikaji? • Bagaimanakah risiko ini dikelola atau diredam? • Bagaimanakah perusahaan melihat risiko ini berubah seiring waktu? • Bagaimanakah risiko baru atau yang muncul diidentifikasi?
Peluang dan Risiko Keberlanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Keberlanjutan • Strategi • Manajemen Risiko • Direksi/Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja isu-isu yang mempengaruhi kinerja finansial, sosial/dampak pembangunan, reputasi dan ijin untuk beroperasi? • Apa saja isu-isu yang berdampak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai? • Apakah ada proses untuk menentukan isu-isu ini? • Bila iya, bagaimanakah proses ini menjadi prioritas manajemen?

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabel C.1: Sumber Daya Internal untuk Laporan Tahunan, dan Pertanyaan-pertanyaan Penting yang diajukan

(Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Jenis informasi	Dari mana datangnya informasi ini?	Pertanyaan yang dapat diajukan
Memperkenalkan Indikator Kinerja Utama (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Manajemen Risiko • nOperasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimanakah KPI dipilih? Apakah berkaitan dengan strategi perusahaan? Apakah digunakan untuk mengevaluasi kinerja? • Apakah KPI memungkinkan perbandingan kinerja dari waktu ke waktu dan dengan perusahaan yang serupa?
Tata Kelola Korporasi		
Kepemimpinan dan Budaya	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi/ Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris • Dewan Komisaris dan Ketua Komite 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang diperjuangkan perusahaan? • Bagaimanakah budaya perusahaan ditentukan dan dijalankan di seluruh perusahaan? Apakah nilai-nilai perusahaan? • Apa saja kebijakan tata kelola yang relevan? • Bagaimanakah kebijakan ini diterapkan? • Apakah area fokus utama untuk tata kelola tahun ini?
Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris • Dewan Komisaris dan Ketua Komite, termasuk Komite Nominasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimanakah proses memilih komisaris dan direktur? • Bagaimanakah struktur tata kelola perusahaan? • Apa saja komite dewan komisaris? • Apakah keefektifan tata kelola (atau dewan komisaris) ditinjau sepanjang tahun? • Bagaimanakah dewan komisaris mengawasi keberlanjutan?
Lingkungan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Hukum dan Kepatuhan • Manajemen Risiko • Pengendalian Internal • Audit Internal • Komite Audit atau Komite Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah selera risiko perusahaan? • Sistem apa yang ada untuk memastikan kepatuhan? • Seperti apakah lingkungan pengendalian? • Apakah perusahaan menggunakan model pengelolaan risiko tiga lapis pertahanan, pengendalian internal, dan audit internal? • Bagaimanakah dewan komisaris mengawasinya, dan bagaimanakah pertanggung jawabannya? • Apakah ada saran perbaikan dari auditor eksternal?
Perlakuan Pemegang Saham Minoritas	<ul style="list-style-type: none"> • Keuangan dan Akuntansi • Hukum dan Kepatuhan • Komite Remunerasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa yang memiliki perusahaan? Bagaimanakah perusahaan ini dikendalikan? • Apakah ada kepemilikan tidak langsung yang signifikan? • Apakah ada pemegang saham pengendali? Siapa mereka dan apa peran mereka? Apakah ada kebijakan suksesi? • Apa saja hak-hak pemegang saham minoritas, termasuk saat perubahan pengendalian? • Bagaimanakah kebijakan remunerasi? • Seperti apakah remunerasi yang diberikan kepada dewan komisaris dan direksi pada tahun berjalan? • Apakah remunerasi berkaitan dengan strategi? Apakah berkaitan dengan kinerja? • Bagaimana kebijakan mengenai transaksi pihak terkait? • Apakah transaksi signifikan dimasukkan atau masih berjalan saat periode pelaporan?

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Tabel C.1: Sumber Daya Internal untuk Laporan Tahunan, dan Pertanyaan-pertanyaan Penting yang diajukan

(Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Jenis informasi	Dari mana datangnya informasi ini?	Pertanyaan yang dapat diajukan
Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Keberlanjutan • Dewan Komisaris • Strategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Siapakah pemangku kepentingan perusahaan, dan apakah dampak dari kegiatan perusahaan terhadap mereka? • Bagaimanakah kekhawatiran pemangku kepentingan diintegrasikan ke dalam strategi? • Bagaimanakah proses untuk mengelola kekhawatiran para pemangku kepentingan, termasuk mekanisme penanganan aduan dan komunikasi eksternal? • Apakah peran dewan komisaris?
Posisi dan Kinerja Finansial		
Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi/ Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris • Strategi • Keuangan dan Akuntansi • Keberlanjutan • Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah hasil operasional dan finansial perusahaan? • Apa saja tren-tren besar yang mendorong hasil operasional dan finansial, termasuk kebutuhan investasi, yang tidak terukur dan keberlanjutan? • Apakah hasil non-finansial perusahaan, termasuk mengenai pengelolaan risiko dan peluang keberlanjutan? • Bagaimanakah dimensi kinerja yang berbeda terkait (finansial, operasional, keberlanjutan)? • Bagaimanakah target kinerja di masa depan dan prakiraan kinerja masa depan?
Laporan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Akuntansi dan Keuangan • Hukum dan Kepatuhan • Komite Audit dan/ atau Komite Keuangan • Auditor Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah persyaratan lokal untuk pelaporan dan audit finansial? • Standar akuntansi seperti apa yang harus diikuti—secara lokal, global? • Informasi finansial tambahan seperti apa yang dibutuhkan atau disarankan untuk sektor industri? • Bagaimanakah bisnis disegmentasi? • Apakah hasil audit eksternal?
Pernyataan Keberlanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi/ Manajemen Eksekutif • Dewan Komisaris • Strategi • Keuangan dan Akuntansi • Keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah metrik lintas fungsi, spesifik industri dan spesifik entitas yang diikuti oleh perusahaan dari tahun ke tahun? • Apakah mungkin untuk memaparkan data lebih dari satu tahun untuk perbandingan? • Standar pelaporan/akuntansi apakah yang harus digunakan? • Dapatkah diaudit? • Penjelasan seperti apa yang dibutuhkan untuk memastikan data dapat dipahami dan dibandingkan?

Lampiran D: Matriks Kemajuan Tata Kelola Korporasi IFC untuk Perusahaan Terdaftar (Mengintegrasikan Isu Lingkungan, Sosial, dan Tata kelola Korporasi).

Inti dari Toolkit ini adalah Matriks Kemajuan Tata Kelola Korporasi IFC untuk Perusahaan Terdaftar, namun organisasi apapun—terdaftar atau tidak, dan lintas sektor—dapat menerapkan konsep ini. Ini adalah dasar dari Toolkit, karena ini merupakan alat yang paling menyeluruh. Versi matriks yang telah diadaptasi—untuk lembaga finansial, perusahaan kecil dan menengah, perusahaan milik keluarga, dan perusahaan pendanaan—akan tersedia dalam laman kami: www.ifc.org/corporategovernance.

A. Komitmen terhadap Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (Kepemimpinan dan Budaya)

	1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Formalitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan tertulis/aturan tata kelola korporasi (CG) yang setidaknya mengatur mengenai peran dewan, hak dan perlakuan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain, kepatuhan terhadap undang-undang dan transparansi dan pengungkapan, dan menyatakannya tujuan dan prinsip yang memandu perusahaan. 2. Kebijakan tertulis yang setidaknya mengatur mengenai kepatuhan terhadap peraturan perundangan di bidang lingkungan dan sosial (E&S) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan CG yang juga mengatur mengenai isu lingkungan dan sosial. 2. Pengungkapan secara periodik kepada para pemegang saham mengenai aturan CG dan praktik serta kesesuaiannya dengan aturan praktik terbaik di negara tersebut. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seberapa jauh kebijakan dan prosedur ESG diungkapkan. 	
Kode Etik dan Budaya	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kode Etik dan/atau cara mengelola perusahaan yang disetujui oleh dewan. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kode etik dimasukkan ke dalam program orientasi pegawai.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kode etik dan/atau peraturan perusahaan mengintegrasikan praktik ESG dalam kegiatan bisnis mereka. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Budaya organisasi telah meleburkan pemahaman akan ESG dan kesadaran akan pengendalian di seluruh organisasi.
Pegawai/Pejabat yang ditugaskan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pegawai yang menjadi sekretaris perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Petugas CG yang ditugaskan dan/atau sekretaris perusahaan/korporasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pejabat yang ditunjuk untuk menjalankan fungsi pemantauan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, kode etik dan/atau peraturan perusahaan mengenai ESG. 3. Audit internal dari pelaksanaan kebijakan dan prosedur ESG. 	
Penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 5. Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat nasional 		<ol style="list-style-type: none"> 4. Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat regional 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Diakui secara umum sebagai yang terdepan dalam praktik ESG di tingkat global.

B. Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

<p>1. Praktik Tingkat Dasar</p>	<p>2. Praktik Tingkat Menengah</p>	<p>3. Praktik Internasional yang Baik</p>	<p>4. Kepemimpinan</p>
<p>1. Dewan komisaris menyetujui strategi. 2. Anggota dewan komisaris diberikan waktu dan informasi yang cukup untuk menjalankan tugasnya.</p>	<p>1. Dewan komisaris sepenuhnya dipilih setiap tahun. 3. Komposisi dewan komisaris berdasarkan matriks kompetensi atau <i>skills matrix</i>.</p>	<p>1. Rencana suksesi yang dibuat oleh dewan komisaris untuk anggota dewan komisaris dan direksi/manajemen senior.</p>	
<p>3. Dewan komisaris memiliki sejumlah komisaris yang independen sesuai dengan aturan dan regulasi.</p>	<p>2. 1/5 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen.</p>	<p>2. 1/3 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen sesuai dengan praktik terbaik internasional.^a 3. Keberagaman dewan komisaris, termasuk namun tidak terbatas pada gender, tercapai dalam semua aspek. 4. Ketua dewan komisaris adalah seorang komisaris independen.</p>	<p>1. 1/2 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen sesuai dengan praktik terbaik internasional.</p>
<p>Komite</p>	<p>4. Komite audit yang dibentuk oleh dewan komisaris.</p>	<p>5. Mayoritas keanggotaan komite audit bersifat independen. 6. Komite khusus menangani topik teknis tertentu atau kemungkinan konflik kepentingan (misalnya nominasi, kompensasi/remunerasi, teknologi/keamanan siber, E&S/keberlanjutan, manajemen risiko, dll), bila dapat diterapkan. 7. Komite dengan komisaris yang independen menyetujui semua transaksi afiliasi yang bersifat material.</p>	<p>2. Keanggotaan komite audit 100% independen. 3. Komite khusus tata kelola di tingkat dewan komisaris dibentuk. 4. Komite khusus (tata kelola, nominasi, kompensasi/remunerasi, dan E&S/keberlanjutan) terdiri dari mayoritas komisaris yang independen termasuk ketua komite. 5. Komite kompensasi memastikan bahwa kompensasi direksi/eksekutif diberikan berdasarkan kinerja dan insentif jangka panjang (dan disesuaikan untuk semua jenis risiko yang ada saat ini dan di masa yang akan datang), berdasarkan kinerja finansial dan non finansial. 6. Manajemen risiko atau komite khusus lain dengan mayoritas komisaris independen, dan mayoritas yang pernah berpengalaman mengelola risiko.</p>
<p>Frekuensi Pertemuan</p>	<p>4. Dewan bertemu setidaknya setiap tiga bulan sekali dan dipimpin oleh manajemen yang dapat melakukan pengawasan secara obyektif.</p>	<p>8. Direktur non-eksekutif bertemu secara terpisah setidaknya setahun sekali.</p>	<p>7. Komisaris independen bertemu terpisah secara periodik.</p>

a. Misalnya, IFC's "Indicative Independent Director Definition."

B. Struktur dan Fungsi Dewan Komisaris

1. Praktik Tingkat Dasar



2. Praktik Tingkat Menengah



3. Praktik Internasional yang Baik



4. Kepemimpinan

Evaluasi dan Kinerja

5. Dewan komisaris secara keseluruhan melalui evaluasi periodik.
6. Evaluasi kinerja manajemen dilakukan setiap tahunnya.

9. Dewan komisaris, komite dewan, dan komisaris individual melalui evaluasi tahunan.

8. 1/2 atau lebih anggota dewan komisaris dianggap independen sesuai dengan praktik terbaik internasional.

Pengawasan E&S

7. Dewan komisaris terlatih mengenai risiko E&S yang umum.

10. Dewan komisaris terlatih dalam hal isu risiko E&S sesuai dengan industri Perusahaan.

11. Strategi dan selera risiko (risk appetite) mengintegrasikan isu/risiko E&S.
12. Setidaknya ada 1 orang komisaris yang memiliki pengalaman menganalisis dan menafsirkan risiko E&S.
13. Pada industri yang sensitif,^b 1 atau lebih komisaris memiliki pemahaman mendalam mengenai risiko E&S.
14. Masalah ESG terus muncul pada agenda pertemuan dewan komisaris; dewan komisaris menyetujui strategi ESG & kebijakan E&S; secara teratur meninjau kinerja E&S; memastikan dialog antara perusahaan dan pemangku kepentingan utama terjadi; dan memastikan keefektifan dari Mekanisme Komunikasi Eksternal (*External Communications Mechanism/ECM*).
15. Dewan komisaris memastikan terdapat sistem manajemen untuk mengidentifikasi dan menangani risiko dan dampak E&S.

9. Komite khusus di tingkat dewan komisaris dibentuk untuk meninjau isu-isu E&S.
10. Dewan komisaris meninjau audit independen mengenai keefektifan Sistem Manajemen Lingkungan dan Sosial (Environment and Social Management System/ESMS), termasuk proses pelibatan pemangku kepentingan dan mekanisme penanganan aduan.

b. Contoh dari "industri yang sensitif" termasuk minyak, gas, pertambangan, industri berat (baja, semen), dan manufaktur kimia, serta produksi atau pemrosesan komoditas pertanian skala besar

C. Lingkungan Pengendalian (Sistem Kendali Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko dan Kepatuhan)

1. Praktik Tingkat Dasar

1. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian internal yang terdokumentasi dengan baik.



2. Praktik Tingkat Menengah

1. Komite audit memastikan ada tindakan-tindakan korektif untuk memperbaiki kekurangan pengendalian yang telah diidentifikasi dalam *Management Letters*.



3. Praktik Internasional yang Baik

1. Model *three lines of defense*, telah diterapkan dalam manajemen risiko, pengendalian internal, dan audit internal.^a



4. Kepemimpinan

1. Lingkungan pengendalian sesuai dengan standar internasional tertinggi, termasuk namun tidak terbatas pada IIA,^b COSO, ISO 31000, 19600, 37001, dan 27001.
2. Struktur organisasi yang diadopsi oleh manajemen mendatangkan dampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan keefektifan kepemimpinan
3. Komite audit memastikan bahwa fungsi audit internal dinilai kualitasnya oleh pihak ke tiga secara berkala.

Pengendalian Internal

Audit Internal

2. Fungsi audit internal bersifat independen, obyektif, berbasis risiko dan memiliki cakupan kegiatan yang tidak terbatas.
3. Kepala audit internal melapor pada komite audit dan secara administratif kepada manajemen.

Tata Kelola Risiko

2. Dewan komisaris menyetujui selera risiko.
3. Perusahaan telah membuat kerangka manajemen risiko dimana direktur bidang risiko (*chief risk officer/CRO*) atau yang sederajat memiliki akses langsung ke dewan komisaris.

4. Dewan komisaris memantau manajemen risiko dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur secara teratur.
5. CRO melapor ke komite manajemen risiko di tingkat dewan komisaris atau yang sederajat.

Kepatuhan

4. Program kepatuhan menyeluruh ditinjau setiap tahun dan ada mekanisme untuk melaporkan kesalahan dan pelanggaran.
5. Pegawai khusus yang ditunjuk untuk kepatuhan.

6. Direktur kepatuhan (*chief compliance officer*) melapor kepada komite audit atau yang sederajat dan secara administratif kepada manajemen.

Audit Eksternal

7. Komite audit memiliki hubungan dengan auditor eksternal (EA); menyepakati akan cakupan dan biaya audit, dan melakukan pengkajian mutu EA secara periodik dengan menggunakan Indikator Kualitas Audit.
8. Perusahaan memiliki fungsi direktur keuangan (*chief finance officer/CFO*).

4. Komite audit meninjau hubungan EA yang sudah cukup lama.

C. Lingkungan Pengendalian (Sistem Kendali Internal, Fungsi Audit Internal, Tata Kelola Risiko dan Kepatuhan)

1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
Mengintegrasikan E&S	<p>6. Perusahaan telah mengadopsi praktik industri dalam praktik pengelolaan risiko E&Snya.</p>	<p>9. Kegiatan ESG sangat terintegrasi, efektif, dan efisien serta mendukung tujuan bisnis strategis dan operasional.</p> <p>10. Audit internal secara periodik terhadap ESG, IT dan keamanan informasi.</p> <p>11. ESMS yang menyeluruh dan terintegrasi dalam kerangka pengelolaan risiko dan risiko E&S menjadi bagian dari penentuan selera risiko.</p> <p>12. Kepala Keberlanjutan/E&S memiliki akses langsung pada manajemen senior dan CRO.</p>	<p>5. Dewan komisaris atau komite keberlanjutan memastikan tindakan perbaikan dari isu-isu E&S.</p> <p>6. Kepala ESG melapor ke komite E&S/ keberlanjutan setingkat dewan komisaris.</p> <p>7. ESMS sesuai dengan standar internasional (misalnya ISO 14001).</p>
Tata Kelola Anak Perusahaan	<p>7. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengendalikan penciptaan dan pembubaran anak perusahaannya.</p>	<p>13. Perusahaan memiliki fungsi tata kelola anak perusahaan yang terpusat, anak perusahaan dikelompokkan berdasarkan tingkat kerumitan, dan kerangka tata kelola yang tepat diterapkan untuk setiap kategori anak perusahaan.</p>	<p>8. Dewan komisaris menjalankan pengawasan terhadap struktur organisasi dan kegiatan anak perusahaannya.</p>

a. Manajemen adalah lapis pertahanan yang pertama, manajemen risiko dan fungsi kepatuhan merupakan lapis pertahanan kedua, audit internal dan eksternal sebagai penyedia jaminan independen merupakan lapis pertahanan ketiga.

b. Standar dari Institute of Internal Auditors serta aturan terkait.

D. Pengungkapan dan Transparansi

<p>1. Praktik Tingkat Dasar</p>	<p>+</p>	<p>2. Praktik Tingkat Menengah</p>	<p>+</p>	<p>3. Praktik Internasional yang Baik</p>	<p>+</p>	<p>4. Kepemimpinan</p>
<p>Pelaporan Finansial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan keuangan diaudit oleh firma audit eksternal independen yang diakui. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Keuangan disiapkan sesuai dengan Standard Pelaporan Finansial Internasional (IFRS) atau yang setara. 2. Laporan Keuangan diaudit sejalan dengan Standard Internasional Audit (ISA) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komite audit mengawasi pelaporan dan audit finansial dan non-finansial. 2. Terdapat kebijakan pengungkapan. 			
<p>Selera Risiko</p>				<p>3. Perusahaan mengungkapkan selera risikonya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengungkapan selera risiko termasuk informasi kualitatif dan kuantitatif 	
<p>Pengungkapan Korporasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepatuhan dengan semua persyaratan pengungkapan dan aturan-aturan pendaftaran. Investor dan analis finansial diperlakukan sama terkait dengan pengungkapan informasi. 3. Pemegang saham mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai jumlah saham dari semua kelas yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali dan afiliasinya (konsentrasi kepemilikan). 	<p>3. Perusahaan mengungkapkan kode etik</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pemilik manfaat akhir yang signifikan diungkapkan 5. Semua pengungkapan dan komunikasi dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan tersedia secara daring dengan tepat waktu. 		<ol style="list-style-type: none"> 2. Laporan transparansi pajak diungkapkan. 3. Kompensasi eksekutif diungkapkan 4. Kebijakan dividen diungkapkan. 	
<p>Pengungkapan ESG</p>	<p>4. Bila ada pelaporan ESG/keberlanjutan mengikuti persyaratan nasional minimum.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 6. Laporan tahunan termasuk informasi ESG. 7. Komite ESG/keberlanjutan meninjau informasi laporan ESG tahunan. 8. Data ESG ditinjau secara independen 9. Pengungkapan informasi kepada masyarakat terdampak dalam format dan bahasa yang dapat dipahami. 10. Pembaruan tahunan untuk masyarakat terdampak lokal. 		<ol style="list-style-type: none"> 5. Pengungkapan non-finansial sesuai dengan standar internasional tertinggi (GRI, IIRC, SASB). 6. Pelaporan non-finansial berkala tentang masalah ESG yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan. 7. Data ESG tunduk pada audit tahunan oleh penyedia independen. 	

E. Perlakuan terhadap Pemegang Saham Minoritas

1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
<p>Hak Pilih</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representasi efektif untuk pemegang saham minoritas melalui pengambilan suara kumulatif atau mekanisme serupa; dan hak-hak ekonomi misalnya <i>inspection rights</i>, <i>exit rights</i>, dan <i>tag-along rights</i>. 2. Perusahaan memiliki kebijakan dividen. 3. Perusahaan memiliki kebijakan tertulis yang jelas dan ditegakkan mengenai perlakuan pemegang saham minoritas dalam perubahan pengendalian perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mekanisme pengambilan suara yang efektif untuk melindungi pemegang saham minoritas dari kepemilikan terkonsentrasi atau konflik kepentingan yang tajam dengan pemegang saham pengendali (misalnya aturan mengenai supermayoritas atau "mayoritas dari minoritas"). 2. Pemegang saham diajak berkonsultasi mengenai kompensasi eksekutif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlakuan pemegang saham sejalan dengan praktik pasar-pasar internasional terbaik. 2. Kompensasi eksekutif harus mendapatkan persetujuan pemegang saham. 3. Setiap saham memiliki satu suara pada RUPS.
<p>Hak Perlindungan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kebijakan dan praktik yang dipahami dengan baik mengenai pengungkapan yang utuh dan tepat waktu yang berkaitan dengan transaksi afiliasi dan perjanjian antara pemegang saham. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kebijakan dan praktik yang dipahami dengan baik mengenai transaksi material perusahaan yang dapat memengaruhi hak pemegang saham minoritas. 4. Laporan tahunan mengungkapkan risiko-risiko penting terhadap pemegang saham minoritas yang berkaitan dengan pemegang saham pengendali, konsentrasi kepemilikan, <i>cross-holdings</i>, dan ketimpangan kekuatan hak pilih/pengambilan suara. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Transaksi afiliasi (lebih dari 2,5% aktiva bersih atau \$150,000) harus disetujui oleh pemegang saham atau memenuhi persyaratan yang lebih ketat.^a
<p>Hubungan Investor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Fungsi hubungan investor termasuk program untuk melibatkan pemegang saham minoritas. 		

a. Seringkali batas yang disyaratkan diatur oleh undang-undang/regulasi pada yurisdiksi setempat; namun, OECD menyarankan batas yang dirujuk. Lihat OECD, *Guide on Fighting Abusive Related Party Transactions in Asia* (2009) 31.

F. Tata Kelola Pelibatan Pemangku Kepentingan


1. Praktik Tingkat Dasar	2. Praktik Tingkat Menengah	3. Praktik Internasional yang Baik	4. Kepemimpinan
<p>Pemetaan Pemangku Kepentingan</p> <p>1. Identifikasi pemangku kepentingan ad hoc, termasuk pekerja, pelanggan, regulator, dan komunitas terdampak lokal.</p>	<p>1. Pemangku kepentingan utama yang diidentifikasi juga termasuk organisasi nonpemerintah lokal (LSM) dan organisasi masyarakat sipil (OMS).</p>	<p>1. Proses formal pemetaan pemangku kepentingan dan definisi pemangku kepentingan yang diperlukan mencakup pekerja kontrak, pekerja rantai pasokan primer, proyek tetangga, dan LSM internasional serta OMS.</p>	<p>1. Manajemen senior yang bertanggung jawab atas hubungan pemangku kepentingan, termasuk memastikan integrasi dengan strategi dan penetapan target.</p>
<p>Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan</p> <p>2. Kebijakan dan prosedur keterlibatan pemangku kepentingan telah ditetapkan.</p>	<p>2. Kebijakan dan strategi keterlibatan pemangku kepentingan mencakup prosedur analisis pemangku kepentingan, pendekatan yang berbeda untuk kelompok prioritas, pengungkapan berulang dan persyaratan konsultasi, dan pelaporan.^a</p>	<p>2. Komitmen terhadap keterlibatan pemangku kepentingan terlihat oleh staf, kontraktor, pemasok, dan kolaborator melalui kode etik yang menetapkan ekspektasi untuk interaksi dengan pemangku kepentingan dan hak asasi manusia.</p> <p>3. Praktik keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk pemasok utama.</p> <p>4. Kegiatan dan hasil keterlibatan pemangku kepentingan sudah termasuk dalam pengambilan keputusan dewan dan prosedur pelaporan eksternal.</p>	<p>2. Komitmen terhadap keterlibatan pemangku kepentingan terlihat oleh staf, kontraktor, pemasok, dan kolaborator melalui kode etik yang menetapkan ekspektasi untuk interaksi dengan pemangku kepentingan dan hak asasi manusia.</p> <p>3. Praktik keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk pemasok utama.</p> <p>4. Kegiatan dan hasil keterlibatan pemangku kepentingan sudah termasuk dalam pengambilan keputusan dewan dan prosedur pelaporan eksternal.</p>
<p>Mekanisme Pengaduan Pekerja</p> <p>2. Kebijakan dan prosedur SDM untuk melibatkan pekerja.</p>	<p>3. Mekanisme pengaduan dasar bagi pekerja.</p>	<p>3. Manajemen menanggapi keluhan dari pekerja dan pekerja kontrak secara teratur.</p>	<p>5. Masalah yang diangkat melalui mekanisme pengaduan untuk pekerja dianalisis dan diselesaikan dengan partisipasi perwakilan pekerja.</p> <p>6. Dewan komisaris diberi tahu tentang hasil dan tren keluhan secara teratur.</p>
<p>Mekanisme Pengaduan Masyarakat Terdampak</p> <p>3. Tanggapan informal atas permintaan dan kekhawatiran pemangku kepentingan.</p>	<p>4. Mekanisme Komunikasi Eksternal untuk pertanyaan dan pengaduan pemangku kepentingan, dan jika ada komunitas yang terkena dampak, mekanisme pengaduan dibuat.</p>	<p>4. Prosedur komunikasi eksternal dan dapat diakses publik.^b</p> <p>5. Mekanisme pengaduan memfasilitasi penyelesaian masalah dari komunitas yang terkena dampak.</p> <p>6. Personel keterlibatan komunitas terdampak yang ditunjuk memiliki tanggung jawab, pelatihan, dan lini pelaporan yang jelas ke manajemen senior dan dewan komisaris.</p> <p>7. Kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan dimasukkan ke dalam persyaratan untuk kontraktor.</p> <p>8. Masalah pemangku kepentingan yang belum terselesaikan membutuhkan rencana tindakan manajemen.</p>	<p>7. Analisis berkala atas keluhan untuk mengidentifikasi tren dan akar permasalahan dilakukan oleh manajemen senior.</p> <p>8. Manajemen senior berpartisipasi secara aktif dalam diskusi industri internasional tentang topik terkait.</p> <p>9. Keterlibatan pemangku kepentingan dan pelaporan yang konsisten dengan standar internasional (AA 1000 Standards on Stakeholder Engagement and Accountability Principles dan ISO 26000).</p>

a. Konsultasikan dengan Spesialis Sosial untuk menentukan kualitas kebijakan, strategi, dan prosedur keterlibatan pemangku kepentingan, jika berlaku.

b. Konsultasi dengan Spesialis Sosial untuk menentukan apakah prosedur komunikasi memadai untuk (a) menerima dan mendaftarkan komunikasi eksternal dari publik; (b) menilai masalah yang diangkat dan menentukan tanggapan; (c) memberikan dan mendokumentasikan tanggapan, jika ada; dan (d) menyesuaikan program manajemen, yang sesuai dan jika dapat diterapkan.

Lampiran E: Kerangka Utama untuk Manajemen dan Pengungkapan Keberlanjutan


Kerangka Keberlanjutan yang Luas

Panduan/Kerangka	Tujuan	Kekuatan	Batasan	Penggunaan Terbaik
	<p>Perusahaan yang berkomitmen untuk memenuhi 10 prinsip <i>UN Global Compact</i> diwajibkan untuk secara tahunan melaporkan kemajuan dan kinerja keberlanjutannya.</p>	<p>Mencakup isu lingkungan dan sosial dan hak asasi manusia.</p>	<p>Kerangka berbasis prinsip tidak menawarkan indikator kinerja utama khusus untuk mengukur komparabilitas.</p>	<p>Menciptakan akuntabilitas untuk menjunjung norma-norma internasional yang luas. Topik dan kerangka fleksibel untuk negara berkembang dan perusahaan yang lebih kecil.</p>



<p>Panduan untuk memaksimalkan kontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Termasuk komunikasi eksternal untuk meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan tanggungjawab sosial.</p>	<p>Panduan mengenai topik-topik tanggungjawab sosial utama. Panduan untuk mengintegrasikan tanggungjawab sosial di seluruh organisasi.</p>	<p>Panduan pelaporan terbatas.</p>	<p>Pelapor yang ingin menggunakan praktik global terbaik namun ingin fleksibilitas. Topik dan kerangka fleksibel yang relevan untuk pasar di negara berkembang; kelengkapan membatasi perusahaan yang lebih kecil.</p>
--	--	------------------------------------	--



Kerangka Pelaporan Berkelanjutan yang Luas

Panduan/Kerangka	Tujuan	Kekuatan	Batasan	Penggunaan Terbaik
	<p>Untuk memperbaiki keberlanjutan organisasi dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Panduan dikembangkan menggunakan pendekatan multi-pemangku kepentingan.</p>	<p>Indikator khusus untuk semua perusahaan. Indikator spesifik sektor untuk beberapa industri</p>	<p>Digunakan untuk laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri. Informasi yang lebih rinci tidak selalu relevan untuk manajemen dan investasi yang strategis.</p>	<p>Mengkomunikasikan keberlanjutan yang luas/praktik manajemen non-finansial kepada berbagai jenis pemangku kepentingan. Topik yang relevan untuk pasar di negara berkembang; kelengkapan membatasi perusahaan yang lebih kecil.</p>


(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

(Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Kerangka Pelaporan Berkelanjutan yang Luas

Panduan/Kerangka	Tujuan	Kekuatan	Batasan	Penggunaan Terbaik
	Untuk meningkatkan pemikiran jangka panjang dan terintegrasi dalam perusahaan dan memperbaiki alokasi kapital finansial. Investor diprioritaskan.	Dapat membantu mendorong perubahan internal, melekatkan pertimbangan lingkungan dan sosial pada operasional utama.	Kerangka berbasis prinsip tidak menawarkan KPI khusus untuk pengukuran dan pelaporan kinerja.	Pelaporan mengenai proses penciptaan nilai dan menjelaskan bagaimana isu-isu keberlanjutan dikelola secara strategis. Pendekatan relevan untuk pasar-pasar yang baru tumbuh; kecanggihan membatasi perusahaan yang lebih kecil.
	Entitas publik berskala besar (>500 pegawai) harus mengungkapkan kebijakan, risiko dan hasil yang berkaitan dengan lingkungan, sosial, dan kepegawaian, hak asasi manusia dan anti korupsi, dan keberagaman dewan.	Pelaporan wajib (atau jelaskan) dengan fleksibilitas untuk memilih kerangka pelaporan yang paling umum digunakan.	Terbatas pada perusahaan yang berbasis atau beroperasi di Uni Eropa	Pelapor dengan operasional atau pasar signifikan di pasar Uni Eropa.
	Meningkatkan transparansi korporasi—dan pada akhirnya kinerja—mengenai isu-isu ESG dan mendorong investasi yang berkelanjutan.	Dirancang untuk pasar yang baru dan maju. Meskipun dirancang untuk perusahaan publik, panduan dapat digunakan oleh perusahaan milik swasta.	Panduan dibuat untuk bursa efek dan upaya mereka untuk mengeluarkan panduan kepada anggota mereka (tidak langsung).	Topik dan kerangka yang fleksibel untuk pasar baru.

Kerangka Pelaporan Keberlanjutan yang Berbasis Isu

Panduan/Kerangka	Tujuan	Kekuatan	Batasan	Penggunaan Terbaik
	Untuk mendemokratisasi ketersediaan informasi keberlanjutan yang berguna. Audiens utama adalah investor.	Khusus untuk setiap sektor dan sub sektor. Sepenuhnya terintegrasi dengan pelaporan keuangan.	Untuk perusahaan yang terdaftar di Amerika Serikat. Mengintegrasikan informasi keberlanjutan dan pelaporan keuangan yang diatur oleh pemerintah; format tidak mudah digunakan oleh pengguna.	Menjelaskan pengelolaan keberlanjutan dan kinerja bagi para investor. Fokus hanya untuk perusahaan yang terdaftar di Amerika Serikat.

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

Kerangka Pelaporan Keberlanjutan yang Berbasis Isu

Panduan/Kerangka	Tujuan	Kekuatan	Batasan	Penggunaan Terbaik
	Meningkatkan transparansi kinerja HAM dan diadopsinya prinsip-prinsip pemandu PBB mengenai HAM dan bisnis.	Fokus pada tata kelola dan manajemen isu-isu hak asasi manusia. Dapat digunakan dengan panduan atau kerangka lain.	Sangat berorientasi pada proses. Indikator-indikatornya kualitatif.	Komunikasi rinci berkaitan dengan manajemen HAM, diadopsinya Prinsip-prinsip Pemandu PBB mengenai HAM dan bisnis. Topik relevan untuk pasar-pasar yang baru tumbuh; kecanggihan membatasi perusahaan yang lebih kecil.
	CDP mensyaratkan informasi terstandarisasi mengenai perubahan iklim, air, dan hutan melalui kuisoner tahunan yang dikirimkan atas nama investor institusional.	Memberikan informasi yang dapat dibandingkan dan teragregasi mengenai tindakan-tindakan yang berkaitan dengan iklim dari kinerja korporasi.	Pengungkapan yang terpisah, tidak terintegrasi pada laporan tahunan. Kecanggihan dan keseluruhan membatasi penerapannya pada perusahaan yang sangat besar.	Pengungkapan khusus bagi investor. Industri dengan dampak perubahan iklim yang signifikan dan/atau dengan yang memiliki persyaratan untuk melaporkan mengenai perubahan iklim. Fokus pada perusahaan tercatat besar.
	Memberi informasi kepada para investor mengenai bagaimana perubahan iklim memengaruhi strategi, kinerja, dan prospek di masa depan. Ditujukan untuk digunakan untuk pelaporan keuangan.	Menyelaraskan pengungkapan yang berhubungan dengan iklim dan kelengkapan laporan keuangan, menempatkan informasi iklim dalam konteks untuk investor.	Formatnya mungkin tidak mudah digunakan oleh pemangku kepentingan selain investor.	Pelaporan terintegrasi. Industri dengan dampak yang signifikan terhadap perubahan iklim dan/atau yang memiliki kewajiban melaporkan mengenai perubahan iklim. Fokus pada perusahaan tercatat besar.
	Mengembangkan pengungkapan risiko finansial sukarela, konsisten, berkaitan dengan iklim digunakan oleh perusahaan yang memberikan informasi kepada para pemangku kepentingan.	Pengungkapan risiko iklim yang menyeluruh dan terintegrasi termasuk tata kelola, strategi, risiko, dan kinerja. Termasuk perencanaan skenario dan metrik spesifik industri.	Kecanggihan dan keseluruhan membatasi penerapannya pada perusahaan-perusahaan yang sangat besar.	Pelaporan terintegrasi. Industri dengan dampak perubahan iklim yang signifikan dan/atau yang memiliki kewajiban melaporkan perubahan iklim. Fokus pada perusahaan tercatat besar.

Lampiran F: Laporan Tahunan dan Keberlanjutan yang digunakan dalam Toolkit ini

Nama Perusahaan	Negara	Industri	Listing	Laporan	Tahun
Absa Group (dahulu Barclays Africa)	Afrika Selatan	Keuangan	JSE	Laporan Terintegrasi	2015
Absa Group (dahulu Barclays Africa)	Afrika Selatan	Keuangan	JSE	Laporan Terintegrasi	2017
Aggreko	Inggris Raya	Energi	LSE	Laporan Tahunan	2015
AkzoNobel	Inggris Raya	Bahan Kimia	Euronext	Laporan	2016
Apple	Amerika Serikat	Perangkat Keras	APPL	Laporan Tanggung Jawab Lingkungan	2016
Astellas Pharma	Jepang	Farmasi	TYO	Laporan Tahunan	2016
BASF	Jerman	Bahan Kimia	Borse Frankfurt	Laporan Terintegrasi	2017
BHP Billiton	Anglo-Australia	Pertambangan	NYSE	Laporan Tahunan	2016
CEMEX	Meksiko	Bahan Bangunan	NYSE	Laporan Terintegrasi	2016
CEMEX	Meksiko	Bahan Bangunan	NYSE	Laporan Terintegrasi	2017
Chugai Pharmaceutical Co	Jepang	Farmasi	TYO	Laporan Tahunan	2016
Commercial Bank of Ceylon	Sri Lanka	Keuangan	Swasta	Laporan Tahunan	2016
Deutsche Bank	Jerman	Keuangan	ETR	Laporan Tanggung Jawab Korporasi	2016
EnBW	Jerman	Utilitas Listrik	Borse Frankfurt	Laporan Terintegrasi Tahunan	2017
Eskom	Afrika Selatan	Utilitas Listrik	JSE	Laporan Terintegrasi	2016
Exxaro	Afrika Selatan	Pertambangan Batu Bara dan Mineral Berat	JSE	Laporan Terintegrasi	2015
Ford	Amerika Serikat	Otomotif	NYSE	Laporan Keberlanjutan	2014–2015
Fresnillo	Meksiko	Pertambangan Logam Mulia	LON	Laporan Tahunan	2015
Gold Fields	Afrika Selatan	Ekstraktif	NYSE	Laporan Tahunan Terintegrasi	2015
Gold Fields	Afrika Selatan	Ekstraktif	NYSE	Laporan Tahunan Terintegrasi	2016
Impahla Clothing	Afrika Selatan	Pakaian jadi	Private	Laporan Tahunan Terintegrasi	2013
Itau Unibanco	Brazil	Keuangan	NYSE	Laporan Tahunan	2014
Kumba Iron Ore Limited	Afrika Selatan	Pertambangan Bijih Besi	JSE	Laporan Terintegrasi	2017
Li & Fung Limited	Cina	Logistik	HKG	Laporan Tahunan	2015
Liberty Holdings	Afrika Selatan	Keuangan	JSE	Hasil Keuangan	2015
Liberty Holdings	Afrika Selatan	Keuangan	JSE	Laporan Terintegrasi	2015
Natura	Brazil	Kosmetika	BVMF	Laporan Tahunan	2016
Nedbank Group	Afrika Selatan	Keuangan	JSE	Laporan Terintegrasi	2015
Nestlé	Swiss	Makanan dan Minuman	VTX	Nestlé in Society	2016
Novo Nordisk	Denmark	Farmasi	CPH	Laporan Tahunan	2016

(Berlanjut ke halaman selanjutnya.)

(Lanjutan dari halaman sebelumnya)

Nama Perusahaan	Negara	Industri	Listing	Laporan	Tahun
Prudential	Amerika Serikat	Keuangan	NYSE	Pernyataan Proxy	2016
Reliance Industries Limited	India	Konglomerasi	NSE	Laporan Tahunan	2015
Rio Tinto	Australia and Inggris Raya	Logam dan Pertambangan	LSE	Laporan Tahunan	2017
Roche	Swiss	Farmasi	VTX	Laporan Tahunan	2016
Siam Commercial Bank	Thailand	Keuangan	BKK	Laporan Tahunan	2016
SABMiller (InBev)	Belgia	Makanan dan Minuman	EBR	Laporan Tahunan	2016
Santova Limited	Afrika Selatan	Logistik	JSE	Laporan Tahunan Terintegrasi	2016
Sappi Group	Afrika Selatan	Pulp dan Kertas	JSE	Laporan Keuangan Tahunan	2016
Sasol	Afrika Selatan	Energi dan Bahan Kimia	NYSE	Laporan Tahunan Terintegrasi	2017
Standard Chartered	Inggris Raya	Keuangan	LON	Ringkasan Keberlanjutan	2015
Takeda	Japan	Farmasi	TYO	Laporan Tahunan	2016
Tata Motor	India	Otomotif	NYSE	Laporan Keberlanjutan	2014–2015
Telefonica	Spanyol	Telekomunikasi	BME	Laporan Terintegrasi	2016
Telekom Malaysia	Malaysia	Telekomunikasi	KLSE	Laporan Tahunan	2015
The CLP Group	Cina	Utilitas Listrik	HKG	Laporan Tahunan	2015
The CLP Group	Cina	Utilitas Listrik	HKG	Laporan Keberlanjutan	2015
The Coca-Cola Company	Amerika Serikat	Makanan dan Minuman	NYSE	Pernyataan Proxy	2016
True Group	Thailand	Telekomunikasi	SET	Laporan Tahunan	2015
Türk Telekom	Turki	Telekomunikasi	Private	Laporan Tahunan	2015
Unilever	Inggris Raya	Makanan dan Minuman	NYSE	Laporan Tahunan	2015
Vopak	Belanda	Transportasi Laut	Euronext	Laporan Tahunan	2016
Westpac Group	Australia	Keuangan	ASX	Laporan Tahunan	2016

Sumber: IFC.

Referensi untuk Bacaan Lebih Lanjut

- Abdo, A., and G. Fisher. 2007. The impact of reported corporate governance disclosure on the financial performance of companies listed on the JSE. *Investment Analysts Journal* 6 (66): 43–56.
- ACCA. 2009. *Disclosures on Corporate Governance. Reporting trilogy—Research on reporting disclosures: Part 2*. Sydney, Australia: The Association of Chartered Certified Accountants.
- ACCA. 2013. *Understanding Investors: Directions for Corporate Reporting*. London: The Association of Chartered Certified Accountants.
- ACCA and Eurosif. 2013. What do investors expect from non-financial reporting? Survey Paper (June). London and Brussels: The Association of Chartered Certified Accountants and Eurosif.
- Aggarwal, R., L. Klapper, and P. Wysocki. 2005. Portfolio preferences of foreign institutional investors. *Journal of Banking and Finance* 29 (12): 2919–46.
- Amel-Zadeh, A., and G. Serafeim. 2017. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper (July 16). Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2925310.
- ASB. 2006. *Reporting Statement Operating and Financial Review*. Surrey, England: Accounting Standards Board. <https://www.frc.org.uk/getattachment/4aeb44dd-0c04-479d-9592-d1a503834216/Reporting-Statement-The-Operating-and-Financial-Review-January-2006.pdf>.
- BM&F Bovespa. 2016. *New Value—Corporate Sustainability: How to Begin, Who to Involve, and What to Prioritize*, 2nd edition. São Paulo, Brazil: BM&F Bovespa.
- Boston College and EY. 2013. *Value of sustainability reporting*. Survey paper. Boston College Center for Corporate Citizenship and Ernst & Young.
- Buckby, S., G. Gallery, and J. Ma. 2015. An analysis of risk management disclosures: Australian evidence. *Managerial Auditing Journal* 30 (8/9): 812–69.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2015. *Guidelines—Corporate governance principles for banks*. Consultative Document. Basel, Switzerland: Bank for International Settlements.
- Bebczuk, R. 2005. *Corporate governance and ownership: Measurement and impact on corporate performance and dividend policies in Argentina*. Working Paper 59 (June). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Black, B., A. G. de Carvalho, V. Khanna, W. Kim, and B. Yurtoglu. 2015. Which aspects of corporate governance matter in emerging markets: Evidence from Brazil, India, Korea, and Turkey. Columbia Law School: The CLS Blue Sky Blog. <http://clsbluesky.law.columbia.edu/2015/07/14/which-aspects-of-corporate-governance-matter-in-emerging-markets-evidence-from-brazil-india-korea-and-turkey/>.
- BlackRock and Ceres. 2015. *21st Century Engagement: Investor Strategies for Incorporating ESG Considerations into Corporate Interactions*. New York: BlackRock, Inc., and Ceres, Inc.
- Black Sun Plc. 2014. *Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting* London: Black Sun Plc and the International Integrated Reporting Council.
- Black Sun Plc. 2015. *The Integrated Reporting Journey: The Inside Story*. London: Black Sun Plc and the International Integrated Reporting Council.
- Bloomberg. 2016. *Environmental, Social and Governance Methodology KPIs*. New York: Bloomberg.
- Bursa Malaysia. 2015. *Sustainability Reporting Guide*. Kuala Lumpur, Malaysia: Bursa Malaysia.
- Bushman, R., and A. Smith. 2003. Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 9 (1): 65–87.

- Cambridge Associates. 2016. The value of ESG data: Early evidence for emerging markets equities. Research Note (October). Cambridge, Massachusetts: Cambridge Associates, LLC.
- Capital Alberto. 2011. Corporate Governance Annual Report São Paulo, Brazil: Capital Alberto.
- Center for Audit Quality. 2016. Non-GAAP Financial Measures: Continuing the Conversation Washington, D.C.: Center for Audit Quality.
- Ceres. 2014. Investor Listing Standards Proposal: Recommendations for Stock Exchange Requirements on Corporate Sustainability Reporting. Boston, Massachusetts: Ceres.
- CFA. 2017. Global perceptions of environmental, social, and governance (ESG) investing. Survey results. Charlottesville, Virginia: CFA Institute.
https://www.cfainstitute.org/learning/future/Documents/RGB_Digital%20brochure.pdf.
- Chandler, Alfred. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial
- Deutsche Bank Group. 2012. Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance. New York: DB Climate Change Advisors.
- Dhaliwal, D., A. Tsang, O. Li, and Y. Yang. 2011. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review* 86 (1): 59–100.
- Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review (AMA Forum)* 70 (11): 35–36.
- Durnev, A., and E. Han Kim. 2005. To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation. *Journal of Finance* 60 (3): 1461–93.
- DVFA and EFFAS. 2010. KPIs for ESG: A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation, Version 3.0. Frankfurt, Germany: Society of Investment Professionals in Germany (DVFA) and The European Federation of Financial Analysts Societies.
- EABIS. 2009. Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm. EABIS Sustainable Value Research Enterprise. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.
- CIMA, PwC, and RY. 2015. Corporate Governance: Simple, Practical Proposals for Better Reporting of Corporate Governance United Kingdom: Chartered Institute of Management Accountants, PricewaterhouseCoopers LLP, and Radley Yeldar, publishing as Report Leadership.
- COSO. 2013. Internal Controls—Integrated Framework. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. www.coso.org.
- COSO. 2017. Enterprise Risk Management—Integration with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. www.coso.org.
- Davila, M. A. T., and A. G. Vasquez. 2015. Disclosure of Information and Value of Companies in Latin America: Brazil, Mexico, Peru, Argentina, and Chile. Washington, D.C.: The World Bank.
- Project Final Report. Berlin: European Academy for Business in Society.
- Eccles, R. G., and M. P. Krzus. 2014. *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Eccles, R. G., M. P. Krzus, and G. Serafeim. 2011. Market interest in nonfinancial information. Harvard Business School Working Paper 12-018.
- ECGI. 2017. Index of all corporate governance codes. Brussels, Belgium: European Corporate Governance Institute.
<http://www.ecgi.global/content/codes>.
- El Ghoul, S., O. Guedhami, H. Kim, and K. Park. 2014. Corporate environmental responsibility and the cost of capital: International evidence. SSRN. Published in *Journal of Business Ethics* (September 2, 2016).
- El Ghoul, S., O. Guedhami, C. Y. Kwok, and D. R. Mishra. 2010. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance* 35 (9): 2388–2406.
- Equilar. 2017. *Executive Compensation & Governance Outlook 2017* Redwood City, California: Equilar.

- European Commission. 2013. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC (Directive 2013/34/EU) as amended by Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (Directive 2014/95/EU). Brussels: European Commission.
- European Commission. 2017. Commission guidelines on non-financial reporting. Brussels: European Commission.
- European Commission. 2018. Financing a Sustainable European Economy: Final Report 2018 by the High Level Expert Group on Sustainable Finance Brussels: European Commission.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180131-sustainable-finance-final-report_en.pdf.
- Fenwick, M., and E. Vermeulen. 2016. Focus 14: Disclosure of Beneficial Ownership after the Panama Papers. Washington, D.C.: IFC Corporate Governance Knowledge Publication.
- Francis, J. R., I. Khurana, and R. Pereira. 2005. Disclosure incentives and effects on cost of capital around the world. *The Accounting Review* 80 (4): 1125–62.
- FRC. 2014. The UK Corporate Governance Code London: Financial Reporting Council.
- FRC. 2015. Lab Project Report: Digital Present—Current Use of Digital Media in Corporate Reporting. London: Financial Reporting Council.
- FRC. 2016. Lab Implementation Study: Disclosure of Dividends—Policy and Practice. London: Financial Reporting Council.
- Friede, G., T. Busch, and A. Bassen. 2015. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment* 5 (4): 210–33.
- Garay, U., M. Gonzalez, A. Guzman, and M. Trujillo. 2013. Internet-based corporate disclosure and market value: Evidence from Latin America. *Emerging Markets Review* 17 (1): 150–68.
- German Council for Sustainable Development. 2017. The Sustainability Code: An Established Standard for Reports with Non-Financial Parameters. Berlin: German Council for Sustainable Development.
- Goldman Sachs. 2007. Global Investment Research: Introducing GS SUSTAIN. New York: The Goldman Sachs Group, Inc.
- Goss, A., and G. S. Roberts. 2011. The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance* (July) 35 (7): 1794–1810.
- Grewal, J., C. Hauptmann, and G. Serafeim. 2017. Stock price synchronicity and material sustainability information. Working Paper (June). Boston: Harvard Business School.
- GRI. 2016a. Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016 Amsterdam: Global Reporting Initiative of the Global Sustainability Standards Board.
- GRI. 2016b. GRI 101: Foundation Amsterdam: Global Reporting Initiative of the Global Sustainability Standards Board.
- GRI. 2016c. Guidelines for Sustainability Reporting and Sustainability Reporting Standards (version G4). Amsterdam: Global Reporting Initiative of the Global Sustainability Standards Board.
- GRI, UN Global Compact, and WBCSD. 2015. SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs Amsterdam: Global Reporting Initiative, UN Global Compact, and World Business Council for Sustainable Development.
<http://sdgcompass.org/>.
- GSIA. 2014. Global Sustainable Investment Review. Washington, D.C.: Global Sustainable Investment Alliance.
- GSIA. 2016. Global Sustainable Investment Review. Washington, D.C.: Global Sustainable Investment Alliance.
- Hart, O. 1995. *Firms, Contracts, and Financial Structures*. Gloucestershire, England: Clarendon Press.
- HSBC. 2017. Growing investor appetite for green assets puts pressure on companies to explain their climate strategies. Press

- Release (September 12). London: HSBC Group.
- IBE. 2016. Culture by committee: The pros and cons. Report of a survey of sustainability and ethics committees. London: Institute of Business Ethics, with ICSA and MAZARS.
- ICGN. 2014. ICGN Global Governance Principles London: International Corporate Governance Network.
- IFAC. 2015. International Standard on Auditing (ISA) 700 (Revised): Forming an Opinion and Reporting on Financial Statements. New York: International Federation of Accountants.
- IFC. 2012a. IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFC. 2012b. Integrated Reporting: Lessons from the South African Experience Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFC. 2012c. International Finance Corporation's Guidance Notes: Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFC. 2013. Sustainability Reporting Handbook for Vietnamese Companies Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFC. 2016a. Climate Investment Opportunities in Emerging Markets: An IFC Analysis. Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFC. 2016b. From Companies to Markets—Global Developments in Corporate Governance. Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- IFRS. 2010. The Conceptual Framework for Financial Reporting 2010 (September). London: International Financial Reporting Standards and International Accounting Standards Board.
- IFRS. 2017a. Definition of Material: Proposed Amendments to IAS 1 and IAS 8 (September). London: International Financial Reporting Standards and International Accounting Standards Board.
- IFRS. 2017b. Making Materiality Judgements: Practice Statement 2 (September). London: International Financial Reporting Standards and International Accounting Standards Board.
- IIRC. 2013. The International <IR> Framework London: International Integrated Reporting Council.
- IIRC. 2016. Statement of common principles of materiality. Corporate Reporting Dialogue (March). London: International Integrated Reporting Council, with CDP, CDSB, GRI, IFRS, ISO, and SASB. <http://corporatereportingdialogue.com/>.
- IIRC and AICPA. 2013. Materiality. Background Paper for <IR>. London: International Integrated Reporting Council, with American Institute of Certified Public Accountants. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>.
- IIRC and EY. 2013. Value creation. Background Paper (July). London: International Integrated Reporting Council, with Ernst & Young LLP. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>.
- INSEAD. 2014. ESG in Private Equity: A Fast-Evolving Standard Fontainebleau, France: INSEAD's Global Private Equity Initiative.
- Ioannou, I., and G. Serafeim. 2011. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. Working Paper 11-100. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- IoDSA. 2016. King IV Report on Corporate Governance for South Africa 2016 Johannesburg: Institute of Directors in Southern Africa.
- ISE. 2010. Compliance with the Combined Code on Corporate Governance by Irish listed companies. Report commissioned by the Irish Stock Exchange and the Irish Association of Investment Managers.
- ISS. 2017. Quality Score: Data-driven insights for a complete ESG risk evaluation. Website of Institutional Shareholder Services. <https://www.issgovernance.com/solutions/qualityscore/environmental-social/>.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of

- Financial Economics(October) 3 (4): 305–60.
- Khan, M., G. Serafeim, and A. Yoon. 2015. Corporate sustainability: First evidence on materiality. Working Paper 15-073. Boston: Harvard Business School.
- Khurana, K. I., R. Pereira, and X. Martin. 2006. Firm growth and disclosure: An empirical analysis. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis* 41 (2): 357–80.
- Kriz, P., and H. Blomme. 2016. The future of corporate reporting—Creating dynamics for change. International Federation of Accountants website (February 23): <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/viewpoints/future-corporate-reporting-creating-dynamics-change>.
- Klapper, L. F., and I. Love. 2004. Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance* 10 (5): 703–28.
- Kowalewski, O., I. Stetsyuk, and O. Talavera. 2008. Does corporate governance determine dividend payouts in Poland? *Post-Communist Economies* 20 (2): 203–18.
- KPMG. 2013. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amsterdam: KPMG.
- KPMG. 2014. *The KPMG Survey of Better Business Reporting*. Amsterdam: KPMG.
- Kramer, M., and M. Porter. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* (January/February): 63–70.
- Lang, M., and R. Lundholm. 1993. Cross-sectional determinants of analyst ratings of corporate disclosures. *Journal of Accounting Research* 31 (2): 246–71.
- Leuz, C., K. V. Lins, and F. E. Warnock. 2009. Do foreigners invest less in poorly governed firms? *Review of Financial Studies* 22 (8): 3245–85.
- Leuz, C., and R. Verrecchia. 2000. The economic consequences of increased disclosure. *Journal of Accounting Research* 38: 91–124.
- Leuz, C., and P. Wysocki. 2008. Economic consequences of financial reporting and disclosure regulation: A review and suggestions for future research. Working Paper. Chicago: University of Chicago.
- London Stock Exchange Group. 2017. *Revealing the Full Picture: Your Guide to ESG Reporting—Guidance for Issuers on the Integration of ESG into Investor Reporting and Communication*. London: London Stock Exchange Group (LSE.L).
- Min, G. 2014. The SEC and the courts’ cooperative policing of related party transactions. *Columbia Business Law Review* 2014 (3): 663–746.
- Moloi, T. 2014. Disclosure of risk management practices in the top South Africa’s mining companies: An annual/integrated report disclosure analysis. *African Journal of Business Management* 8 (17): 681–88.
- MSCI. 2017a. *Foundations of ESG Investing—Part 1: How ESG Affects Equity Valuation, Risk and Performance*. New York: Morgan Stanley Capital International.
- MSCI. 2017b. *Keep it Broad: An Approach to ESG Strategic Tilting* (February). New York: Morgan Stanley Capital International.
- MSCI. 2018. *ESG Ratings Methodology—Executive Summary*. New York: Morgan Stanley Capital International. <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-1ea14de6d708a>.
- Myers, S., and N. Majluf. 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics* 13 (2): 187–221.
- NACD. 2017. *Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG* Arlington, Virginia: National Association of Corporate Directors.
- Nag, R., D. C. Hambrick, and M.-J. Chen. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28 (9): 935–55.
- Ocean Tomo. 2010. *Components of S&P 500 market value*. Chart. Chicago: Ocean Tomo, LLC. <http://www.oceantomo.com/2013/12/09/Intangible-Asset-Market-Value-Study-Release/>.
- Ocean Tomo. 2015. *Annual Study of Intangible Asset Market Value*. Chicago: Ocean Tomo, LLC.
- OECD. 2011. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition* Paris:

- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>.
- OECD. 2013. Who cares? Corporate governance in today's equity markets. OECD Corporate Governance Working Paper 8. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Publishing.
- OECD. 2015. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Publishing.
- OSC. 2015. Report on staff's review of related party transaction disclosure and guidance on best practices. OSC Staff Notice 51-723. Toronto: Ontario Securities Commission.
- PRI. 2012. Integrating ESG Issues into Executive Pay: Guidance for Investors and Companies. London: Principles for Responsible Investment, with The Global Compact and UNEP Finance Initiative.
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/lead/ESG_Executive_Pay.pdf.
- PRI. 2017a. Investors' recommendations on corporate income tax disclosure. London: Principles for Responsible Investment.
https://www.unpri.org/download_report/28015.
- PRI. 2017b. Shifting Perceptions: ESG, Credit Risk and Ratings. London: Principles for Responsible Investment.
https://www.unpri.org/download_report/36678.
- PwC. 2012a. Corporate governance—Towards best-practice corporate reporting. In Corporate Governance for Main Market and AIM Companies. London: White Page Ltd, in association with the London Stock Exchange. 177–86.
- PwC. 2012b. Sustainability goals 2.0: The evolving landscape. Paper. New York: PricewaterhouseCoopers.
- PwC. 2015a. Bridging the gap: Aligning the responsible investment interests of limited partners and general partners. Report. New York: PricewaterhouseCoopers.
- PwC. 2015b. Searching for buried treasure: A review of corporate reporting in the FTSE 350 for 2015. Report. New York: PricewaterhouseCoopers.
- PwC. 2016a. Guide to Key Performance Indicators. New York: PricewaterhouseCoopers.
- PwC. 2016b. Investors, corporates, and ESG: Bridging the gap. Report. New York: PricewaterhouseCoopers.
- PwC. 2016c. Streamlining Remuneration Reporting. New York: PricewaterhouseCoopers.
- Rasmusen, E. 1989. Games and Information: An Introduction to Game Theory. United Kingdom: Basil Blackwell.
- Rumelt, R. 2011. Good Strategy/Bad Strategy. Redfern, New South Wales, Australia: Currency.
- S&P Dow Jones and RobecoSAM. 2017. Measuring Intangibles: RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology. Dow Jones Sustainability Indexes.
http://www.robecosam.com/images/Measuring_Intangibles_CSA_methodology.pdf.
- SASB. 2015. Does Using the Term "Materiality" in Your CSR Report Create Risk? Stockholm, Sweden: Sustainability Accounting Standards Board.
- SASB. 2017. Exposure draft for SASB Sustainability Accounting Standards. Sustainability Accounting Standards Board.
<https://www.sasb.org/download-the-standards/>.
- SASB. 2018. Materiality: Why is it important? Website. Stockholm, Sweden: Sustainability Accounting Standards Board.
<https://www.sasb.org/materiality/important/>.
- SBV, IFC, FMO, and DCG. 2015. Vietnam Guidebook for Banks: Related Party Transactions. Washington, D.C.: The State Bank of Vietnam, International Finance Corporation, The Netherlands Development Finance Company (FMO), and Dragon Capital Group Limited.
- Schoenbaum, T. J. 1972. The relationship between corporate disclosure and corporate responsibility. *Fordham Law Review* 40 (3): 565–94.
- SD-M. 2016. SD-KPI Standard 2016–2021: A Standard of Standards for Sector-Specific and Material Sustainable Development

- Key Performance Indicators (SD-KPIs) Used in Annual Reports and Institutional Investments. Hannover, Germany: Sustainable Development Management (SD-M GmbH).
- SEC. 1989. Interpretation: Management's discussion and analysis of financial condition and results of operations; Certain investment company disclosures. Release No. 33-6835 (May 18). Washington, D.C.: U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/rules/interp/33-6835.htm>.
- SEC. 2003. Interpretation: Commission guidance regarding management's discussion and analysis of financial condition and results of operations. Release Nos. 33-8350; 34-48960; FR-72 (December 29). Washington, D.C.: U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/rules/interp/33-8350.htm>.
- Stein, J. 2003. Agency costs, information, and capital investment. Chapter 2 in *Handbook of the Economics of Finance*. G. Constantinides, M. Harris, and R. Stulz, eds. Boston, Massachusetts: Elsevier/North-Holland. 111–163.
- Stern, Nicholas. 2007. *Stern Review on the Economics of Climate Change*. London: British Government. www.sternreview.org.uk.
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. 2014. *Sustainable Stock Exchanges 2014 Report on Progress*. Prepared by UNCTAD, PRI, The Global Compact, and UNEP Finance Initiative.
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. 2016a. *Model Guidance on Reporting ESG Information to Investors: A Voluntary Tool for Stock Exchanges to Guide Issuers*. New York: Sustainable Stock Exchanges Initiative.
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. 2016b. *Sustainable Stock Exchanges 2016 Report on Progress*. Prepared by UNCTAD, PRI, The Global Compact, and UNEP Finance Initiative.
- TCFD. 2017. *Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. (June). Basel, Switzerland: Financial Stability Board Task Force on Climate-related Financial Disclosures.
- Thomson Reuters. 2018. *Thomson Reuters ESG Scores*. New York: Thomson Reuters EIKON. <https://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/financial/esg-scores-methodology.pdf>.
- TMX and CPA Canada. 2015. *A Primer for Environmental & Social Disclosure*. Toronto: Toronto Stock Exchange and Chartered Professional Accountants of Canada.
- UNCTAD. 2013. *Best Practice Guidance for Policymakers and Stock Exchanges on Sustainability Reporting Initiatives*. Geneva: UN Conference on Trade and Development.
- UNEP, GRI, KPMG, CCGA. 2013. *Carrots and Sticks: Sustainability Reporting Policies Worldwide—Today's Best Practice, Tomorrow's Trends*. The Centre for Corporate Governance in Africa, The Global Reporting Initiative, KPMG, and the United Nations Environment Programme. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-and-Sticks.pdf>.
- Unruh, G., D. Kiron, N. Kruschwitz, M. Reeves, H. Rubel, and A. M. zum Felde. 2016. Investing for a sustainable future: Investors care more about sustainability than many executives believe. *MIT Sloan Management Review* (May).
- Verrecchia, R. 2001. Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1–3): 97–180.
- WBCSD. 2014. *Reporting Matters*. Geneva: World Business Council on Sustainable Development.
- WFE. 2016. *Exchanges and Sustainability: Results of the 2016 survey of the WFE membership*. Report. London: World Federation of Exchanges.
- World Bank. 2008. *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) Kingdom of Thailand: Accounting and Auditing*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2012. *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC): Corporate Governance Country Assessment: Malaysia*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2013. *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC): Corporate Governance Country Assessment: Thailand*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank Group. 2013. *South Africa—Report on the Observance of Standards and Codes: Accounting and Auditing*. Washington, D.C.: The World Bank Group.

2121 Pennsylvania Avenue,
NW Washington, DC 20433 USA

Tel: +1 (202) 458-8097
www.ifc.org/corporategovernance

www.ifc.org/sustainability

SEPTEMBER 2018