

MERK PERUSAHAAN [G4-4]

Merk of the Company

Arti dan Filosofi Logo Baru Bank Mandiri

Philosophy of the new Bank Mandiri's Brand

Bentuk Gelombang Emas Cair/ Gold Liquid Wave

Gelombang emas cair sebagai simbol dari kekayaan finansial di Asia. bersifat agile, progresif, pandangan ke depan, excellence, fleksibilitas serta ketangguhan atas segala kemungkinan yang akan datang.

as symbol of financial wealth in Asia. agile, progressive, futuristic, excellence, flexible and tough in every possibility arrive.

Warna Kuning Emas (kuning ke arah orange)

Yellow gold (literally orange)

- Warna logam mulia (emas) menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, kekayaan.
Gold color represent greatness, glory, prosperity, and wealth.
- Melambangkan aktif, kreatif, meriah, ramah, menyenangkan dan nyaman.
Represent active, creative, friendly, fun and comfortable.

mandiri

Bentuk Logo dengan huruf kecil

Brand with small word

- Melambangkan sikap ramah dan rendah hati.
Represent friendly and humble.
- Ramah terhadap semua segmen bisnis yang dimasuki, menunjukkan keinginan yang besar untuk melayani dengan rendah hati (Customer Focus).
Friendly for every segmen, showed a huge willingness to give service excellent to the customer.

Warna Huruf Biru Tua / Dark Blue Color

- Biru melambangkan rasa nyaman, tenang, menyejukkan, Warisan luhur, stabilitas (Command, memimpin) dan serius (Respect) serta tahan uji (Reliable).
Blue represent pleasant, calm, cool, heritage, stability, command, respect and reliable.
- Simbol dari spesialis (Professionalism), pondasi yang kuat, setia, dapat dipercaya dan memiliki kehormatan yang tinggi.
Symbol of professionalism, strong ground, loyal, trusted and dignity.

FILOSOFI TAG LINE:

Terdepan, Terpercaya. Tumbuh Bersama Anda

Kata 'Terdepan' merupakan perwujudan dari kerja keras dan profesionalisme untuk menjadikan Bank Mandiri selalu yang terdepan.

Kata 'Terpercaya' perwujudan dari integritas dan sikap transparansi untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai institusi perbankan yang terpercaya. Sementara Tumbuh Bersama Anda, merupakan perwujudan dari fokus pada nasabah dan dedikasi dari seluruh insan Bank Mandiri untuk tumbuh bersama Indonesia.

PHILOSOPHY TAG LINE:

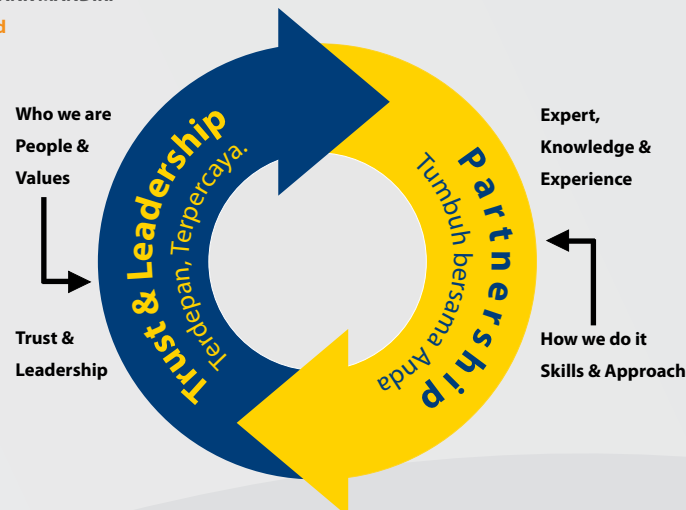
Leading, Trusted, Enabling Growth

The word 'Leader' is the embodiment of hard work and professionalism to make a leading bank.

The word 'Trusted' embodiment of integrity and transparency to make the bank as a banking institution that is reliable. Enabling Growth, is a manifestation of the focus on the customer and the dedication of all employees that grow with Indonesia.

KONSEP KESEIMBANGAN PADA LOGO BANK MANDIRI

Balance concept in Bank Mandiri's Brand

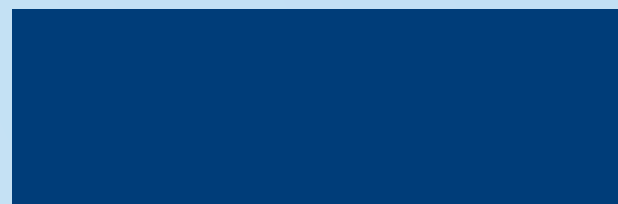


Dalam penentuan brand essences dari Bank Mandiri, menggunakan konsep keseimbangan untuk menggali kekuatan utama yang merefleksikan semangat baru Bank Mandiri / In determining Bank Mandiri's brand essences, concept of equilibrium use to dig the main force that reflects the bank's new spirit.

IDENTITAS PERUSAHAAN [G4-3] [G4-5] [G4-7] [G4-8]

Identity of the Company

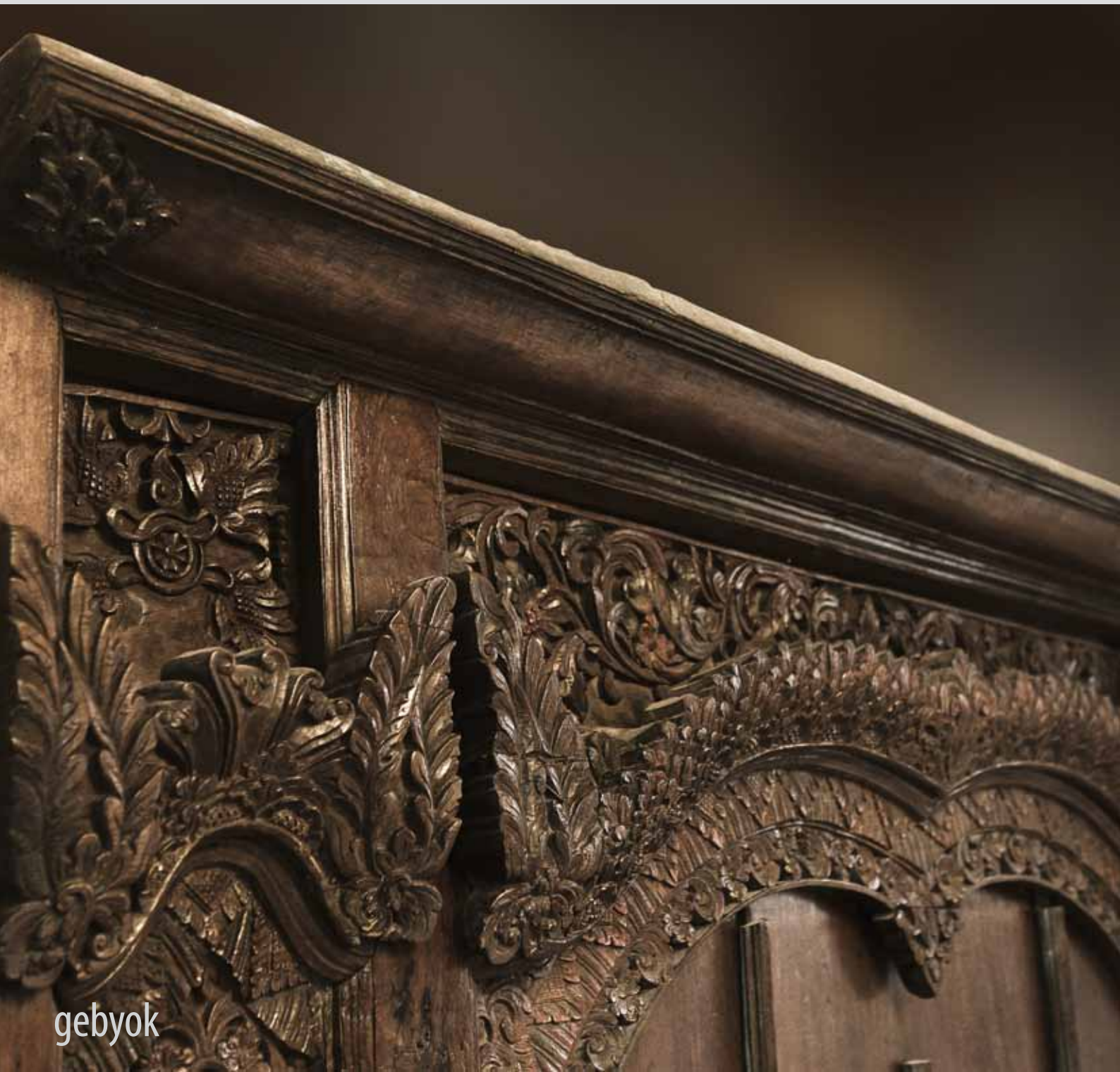
Nama Perusahaan / Company name	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Kepemilikan / Ownership	Pemerintah Indonesia / Government of Indonesia 60% Publik / Public 40%
Tanggal Pendirian / Establishment	2 Oktober 1998
Dasar Hukum Pendirian / Legal Bases	Akta No. 10 Tanggal 2 Oktober 1998 dibuat di hadapan Notaris Sutjipto, SH
Modal Dasar / Authorized Capital	Rp16.000.000.000.000
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh / Paid and Issued Capital	Rp11.666.666.666.500
Pencatatan Di Bursa Saham / Listing	Perseroan telah dicatitkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tanggal 14 Juli 2003 The Company had listed its shares in Jakarta Stock Exchange and Surabaya Stock Exchange in July 14, 2003
Kantor Pusat / Head Office	Plaza Mandiri Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38 Jakarta 12190, Indonesia Telephone : (62 21) 526 5045 Facsimile : (62 21) 527 4477, 527 5577 Call Center : (62 21) 5299 7777, 14000 SWIFT code : BMRIIDJA
Website	www.bankmandiri.co.id
Bidang Usaha / Business Activities	Seperti yang diamanatkan di dalam Anggaran Dasar Perusahaan, tujuan dan usaha Perseroan adalah melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. As mandated in the Articles of Association, the purposes and objectives of the Company are to engage in the activiy of banking in accordance with the prevailling laws and regulations. Untuk itu Bank Mandiri melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut: a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; Collecting public's fund in the forms of saviungs such as giro (clearing account), time deposit, deposit certificate, savings account and/or other forms equivalent to the foregoing; b. Memberikan kredit / providing credit; c. Menerbitkan surat pengakuan hutang / issuing promissory notes; d. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya: Purchasing, selling or putting encumbrance over on its own risk or for the benefit of and under its customer's instruction. e. Kegiatan usaha lainnya seperti yang diamanatkan di dalam Anggaran Dasar Perusahaan. Other business activities as stated in the Articles of Association



Daftar Isi

Table of Contents

04	Tentang Laporan Berkelanjutan <i>About the Sustainability Report</i>	d) On Boarding Program <i>On Boarding Program</i>	
13	Laporan Manajemen <i>Management Report</i>	e) Hubungan Industrial yang Harmonis <i>Harmonious Industrial Relations</i>	
	a) Laporan Dewan Komisaris <i>Report of the Board of Commissioners</i>	f) Pentingnya Engagement Pegawai <i>Employee Engagement</i>	
	b) Laporan Direksi <i>Report of the Board of Directors</i>	g) Program Pensiun yang terencana <i>Retirement Planning Program</i>	
25	Arah, Strategy, Budaya dan Tata Kelola Berkelanjutan <i>Sustainability Directions, Strategies, Culture and Governance</i>	h) Membangun dan mengembangkan budaya Pembelajaran <i>Learning & Development</i>	
	a) Arah Berkelanjutan <i>Sustainability Directions</i>	i) Membangun Budaya berbasis Kinerja <i>Performance Management</i>	
	b) Strategi Berkelanjutan <i>Sustainability Strategies</i>	j) Pemberian Reward & Benefit yang kompetitif <i>Competitive Rewards & Benefits</i>	
	c) Budaya dan Tata Kelola Berkelanjutan <i>Sustainability Culture and Governance</i>	k) Pengembangan Talent & Kandidat Suksesor <i>Talent & Succession Management</i>	
85	Upaya Memakmurkan Negeri <i>Promoting National Prosperity</i>	127	Investasi untuk Bangsa, Masyarakat dan Lingkungan <i>Investing for Nation, the Community and the Environment</i>
	d) Posisi kami dalam Pertumbuhan Ekonomi Indonesia <i>Our Role In Indonesia's Economic Growth</i>		a) Program Kemitraan <i>Partnership Program</i>
	e) Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat <i>How We Improve People's Welfare</i>		b) Program Bina Lingkungan <i>Environmental Development Program</i>
99	Memaknai Berkelanjutan Pegawai <i>Sustainability Human Capital</i>		c) Komitmen untuk Lingkungan <i>Environmental Commitment</i>
	a) Profil Pegawai <i>Employee Profile</i>	155	Penghargaan dan Pencapaian <i>Awards and Achievements</i>
	b) Pengembangan Human Capital Berkelas Internasional dengan Spirit Kemakmuran Negeri <i>Development of International Standard Human Capital Imbued with Prosperous Spirit</i>	162	Lembar Umpan Balik <i>Feedback Sheet</i>
	c) Human Capital Strategy <i>Human Capital Strategy</i>	165	Indeks GRI <i>GRI Index</i>



gebyok



TENTANG LAPORAN BERKELANJUTAN

About the Sustainability Report





Tentang Laporan Berkelanjutan [G4-18]

About Sustainability Report [G4-18]



“Laporan Berkelanjutan ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif terkait dengan pelaksanaan tanggung jawab Bank Mandiri kepada lingkungan dan masyarakat”

“This Sustainability Report will provide a comprehensive overview of how Bank Mandiri’s corporate social responsibility (CSR) activities benefit the community and environment”

Buku ini adalah Laporan Berkelanjutan pertama Bank Mandiri yang disusun sebagai bentuk tanggung jawab dan komitmen kepada pemangku kepentingan atas penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas Bank Mandiri. Laporan ini mencantumkan peran kami dalam bidang ekonomi, sosial dan lingkungan hidup yang merupakan bagian paling esensial terhadap pemangku kepentingan dan bisnis.

This report is the Bank Mandiri sustainability report which has been prepared as a concrete expression of our accountability and commitment to our stakeholders as regards the application of the principles of transparency and accountability by Bank Mandiri. It covers the roles we play in the economic, social and environmental arenas which are of most importance to stakeholders and business alike.



Laporan Berkelanjutan Sustainability Report

STANDAR PELAPORAN

Komitmen Bank Mandiri dituangkan dalam setiap bagian laporan yang tercermin dari performa dan alur koordinasi dalam setiap aktifitas kami. Dalam pembuatan laporan ini, kami telah mengkonsolidasi data dari kantor pusat, kantor cabang, perwakilan Luar Negeri dan perusahaan anak untuk menjamin Laporan Berkelanjutan kami terintegrasi dengan Laporan Tahunan 2013, website perusahaan dan media-media publikasi kami lainnya.

CAKUPAN PELAPORAN

Laporan ini menggambarkan aktivitas dan pencapaian di tahun 2013 (Januari 2013 – Desember 2013). Kami bermaksud untuk menerbitkan Laporan Berkelanjutan ini setiap tahun yang dalam penerbitannya merupakan satu kesatuan dengan Laporan Tahunan Bank Mandiri. Laporan ini mencakup seluruh dampak lingkungan, ekonomi dan sosial yang dipengaruhi oleh aktifitas kami di tahun 2013. Indikator dan aktifitas yang dilakukan secara terpisah atau mengacu pada kantor/cabang/bagian tertentu, akan kami sebutkan secara spesifik pada laporan ini. [G4-28] [G4-29]

Kami mengintegrasikan pendekatan atas manajemen untuk Laporan Berkelanjutan dengan *Global Reporting Initiative (GRI) G4.0 Guidelines*. [G4-30] [G4-32]

TOPIK DALAM LAPORAN

Pemilihan topik pada Laporan Berkelanjutan 2013 ini dilakukan melalui analisis materialitas yang dilakukan oleh pihak internal Bank Mandiri yang mewakili pemangku kepentingan utama kami. Topik material dipilih dari topik-topik yang relevan bagi Bank Mandiri di bidang keuangan, sosial dan lingkungan pada periode pelaporan sesuai dengan siklus laporan keuangan Bank Mandiri. Topik-topik yang relevan tersebut kemudian diprioritaskan melalui

REPORTING STANDARDS

Bank Mandiri's commitment is clearly reflected throughout the report by our program performance and coordination. In preparing the report, we have consolidated data from head office, branch offices, overseas representative offices and our subsidiaries so as to ensure that our 2013 Sustainability Report dovetails with the 2013 Bank Mandiri Annual Report, the company's website and our other publications.

SCOPE OF THE REPORT

The report describes our activities and achievements from January 2013 to the end December 2013. Henceforth, we intend to publish our annual Sustainability Report in tandem with, and as an integral part of, our Annual Report. The present report covers all of the environmental, economic and social benefits that resulted from our activities in 2013. Indicators and activities that were conducted independently by, or which refer to, particular offices, branches or sections are specifically identified. [G4-28] [G4-29]

We have incorporated the principles set out in the Global Reporting Initiative (GRI) G4.0 Guidelines into our approach to sustainability management and reporting. [G4-30] [G4-32]

TOPICS

The selection of the topics to be covered by the report was based on an analysis of their relevance that was conducted internally by Bank Mandiri having regard to the views of our key stakeholders. The topics were selected from among those that were of significance to the Bank in the financial, social and environmental arenas during the reporting period, in line with Bank Mandiri's financial reporting cycle. The relevant topics were then prioritized on a consensual basis based on





Laporan Berkelanjutan

Sustainability Report

konsensus berdasarkan signifikansi topik dimaksud bagi berkelanjutan dan reputasi Bank Mandiri, baik dari sudut pandang kami maupun pemangku kepentingan terkait. Dalam Laporan Berkelanjutan ini akan disajikan potensi atau dampak ekonomi, sosial dan lingkungan yang relevan. [G4-2][G4-30]

PENYAJIAN DATA DAN INFORMASI

Data kuantitatif dan kualitatif disajikan secara berimbang untuk menjamin kehandalan data dan informasi, kami telah mengimplementasikan metodologi pengumpulan data dan standar pengukuran secara konsisten di seluruh lingkup pelaporan untuk menjamin keakuratan dan komparabilitas.

Kami senantiasa meningkatkan kualitas pelaporan data dan informasi pada Laporan Berkelanjutan, dengan selalu memastikan pemutakhiran terhadap data yang dilaporkan.

Bank Mandiri tidak melakukan proses *external assurance* atas isi dari Laporan Berkelanjutan 2013 ini. Pemastian data dan informasi yang terdapat dalam laporan ini diperiksa dan dipastikan oleh tim penyusun Laporan Berkelanjutan Bank Mandiri. Untuk mendukung proses pemastian ini, Bank Mandiri telah menyusun proses pemantauan aktivitas operasional dengan menetapkan pengukuran kinerja secara berkala dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan. Proses ini diharapkan dapat memastikan keseragaman data yang dikumpulkan sehingga dapat dievaluasi atau diperbandingkan baik dengan periode waktu yang sebelumnya maupun dengan referensi external. [G4-18] Kami berharap Laporan Berkelanjutan ini dapat

the significance of each topic to the sustainability and reputation of Bank Mandiri, both from our perspective and from the perspective of our stakeholders. The report details the real or potential economic, social and environmental benefits that ensued in each of the selected topics. [G4-2][G4-30]

PRESENTATION OF DATA AND INFORMATION

Quantitative and qualitative data are presented in a balanced way so as to ensure their accuracy and reliability. We applied data collection methodologies and measurement standards consistently and uniformly across all reporting areas so as to ensure accuracy and comparability.

We ensured the quality of the data and information presented in the report by verifying that it was up-to-date at the time of publication.

The Bank did not engage an external assurance process for the 2013 Sustainability Report as this was unnecessary given that all the data and information contained in the report was diligently checked and verified by the editorial team. To support the verification process, Bank Mandiri closely monitors operational activities through regular performance assessments based on predetermined standards. This process ensures the uniformity of the data that is collected so that it can be evaluated and compared with previous periods, as well as external references. [G4-18]



Laporan Berkelanjutan Sustainability Report

memberikan gambaran yang komprehensif terkait dengan pelaksanaan tanggung jawab Bank Mandiri kepada lingkungan dan masyarakat, sebagai bagian yang mendasar dari praktik bisnis yang sehat dan dapat menunjang berkelanjutan keberadaan Bank Mandiri di masa mendatang, bermanfaat dan dapat dibanggakan oleh Bangsa Indonesia.

UMPAN BALIK [G4-31]

Bank Mandiri sangat menghargai adanya tanggapan dari pembaca dan pemangku kepentingan berupa pertanyaan, masukan maupun kritik terhadap Laporan Berkelanjutan ini, sehingga kami dapat melakukan upaya perbaikan untuk laporan-laporan selanjutnya.

Untuk keperluan itu, Bank Mandiri menyediakan lembar umpan balik di bagian belakang Laporan Berkelanjutan ini, maupun akses komunikasi dan korespondensi mengenai Laporan Berkelanjutan ini dan informasi terkait lainnya melalui: [G4-3] [G4-5]

PT Bank Mandiri (Persero), Tbk [G4-31]
Corporate Secretary Group
Plaza Mandiri
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Tel: 62-21 5291 3321
Email: CMA@Bankmandiri.co.id
Website: www.bankmandiri.co.id

We hope that this Sustainability Report will provide the reader with a comprehensive overview of how Bank Mandiri's corporate social responsibility (CSR) activities benefit the community and environment. We believe that CSR is a fundamental part of sound business practice and helps to ensure the continued success of Bank Mandiri, which we believe is both a boon and source of pride to the Indonesian people.

FEEDBACK [G4-31]

Bank Mandiri warmly welcomes feedback from our readers and stakeholders in the form of questions, input or criticism regarding this Sustainability Report so that we can make improvements to subsequent reports.

For this purpose, we have provided a reader feedback sheet at the back of the report. Our address and contact details are as follows: [G4-3] [G4-5]

PT Bank Mandiri (Persero), Tbk [G4-31]
Corporate Secretary Group
Plaza Mandiri
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Tel: 62-21 5291 3321
Email: CMA@Bankmandiri.co.id
Website: www.bankmandiri.co.id





Overview [G4-6]

Overview [G4-6]

KINERJA LINGKUNGAN

Penciptaan Lingkungan yang bersih, sehat dan nyaman

Pada tahun 2013, Bank Mandiri melaksanakan program Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku yang dilaksanakan dalam bentuk pemilihan wilayah terbaik dalam hal kebersihan dan manajemen sampah, penghijauan tanaman obat rumah tangga, kerja bakti warga, estetika dan kebijakan lokal. Hal ini dimaksudkan untuk menggugah rasa sosial dan memelihara semangat gotong royong serta meningkatkan kepedulian masyarakat di wilayah DKI Jakarta dan Kepulauan Seribu dalam menata dan menjaga kebersihan lingkungan. Hal yang sama dilaksanakan di kota Labuan Bajo, NTT melalui kegiatan Bersahabat Kotaku Mandiri Labuan Bajoku guna mendukung konservasi komodo di pulau tersebut.

Penyediaan listrik bagi masyarakat yang membutuhkan

Salah satu bentuk komitmen dan kepedulian Bank Mandiri terhadap upaya kepedulian lingkungan lainnya diwujudkan melalui pelaksanaan program Listrik Desa Mandiri bagi masyarakat adat Banten Kidul yang berdomisili dalam Taman Nasional Gunung Halimun Salak di wilayah selatan perbatasan provinsi Jawa Barat dan Banten. Penyediaan listrik untuk sekitar 400-500 KK (@100 watt/KK) tersebut bersumber dari Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) yang memanfaatkan tenaga air Sungai Cisono sebagai sumber energi terbarukan. Dengan adanya hubungan dan saling ketergantungan antara hutan, air dan operasional PLTMH maka diharapkan masyarakat akan tetap menjaga kesinambungan operasional PLTMH melalui pelestarian hutan.

Indeks SRI-KEHATI

Kesungguhan dalam melestarikan lingkungan sebagai bagian dari upaya menjalankan bisnis yang berkelanjutan, menjadikan Bank Mandiri masuk dalam daftar indeks *sustainable and responsible investment* dari yayasan keanekaragaman hayati (SRI-KEHATI) 2013.

Indeks SRI-KEHATI dibentuk tahun 2009, berdasarkan kerjasama yayasan keanekaragaman hayati (KEHATI) dengan PT. Bursa Efek Indonesia.

ENVIRONMENT PERFORMANCE

Creating a clean, healthy and pleasant environment

In 2013, Bank Mandiri completed the Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku programme that was executed by choosing the area which has a good disposal management, herb plant preservation, community work, local wisdom and aesthetic. The activities mean to encourage social and togetherness among community and also to increase community awareness in DKI Jakarta and Seribu island in preserving and protecting the environment. Similar activities had been organized in Labuan Bajo, NTT with Bersahabat Kotaku Mandiri Labuan Bajoku activities in order to support Komodo conservation in that island

Providing electricity for need communities

One of Bank Mandiri's commitment in environment preservation is showed by Mandiri's village electricity programme for Banten Kidul Community domiciled in Halimun Salak National Park, south border of West Java and Banten province. The electricity, provided for at least 400-500 families (@100watt/fam), sourced from Hydro Micro Power Plant that benefited from Cisono river as the renewable energy. The cycle and strong relation among forest, water and Hydro Micro Power Plant will make the community to keep their Hydro Micro Power Plant operational balances through forest conservation

SRI-KEHATI Index

Bank Mandiri's strong commitment in preserving the environment as part of its effort in running a sustainable business has been rewarded with the company being relisted on the Sustainable and Responsible Investment Index from KEHATI Institution (SRI-KEHATI) 2012. SRI-KEHATI Index was created in 2009, a cooperation between Yayasan Keanekaragaman Hayati (KEHATI) Foundation and Indonesia Stock Exchange.

Lingkungan
Environment



Overview
Overview

KINERJA SOSIAL

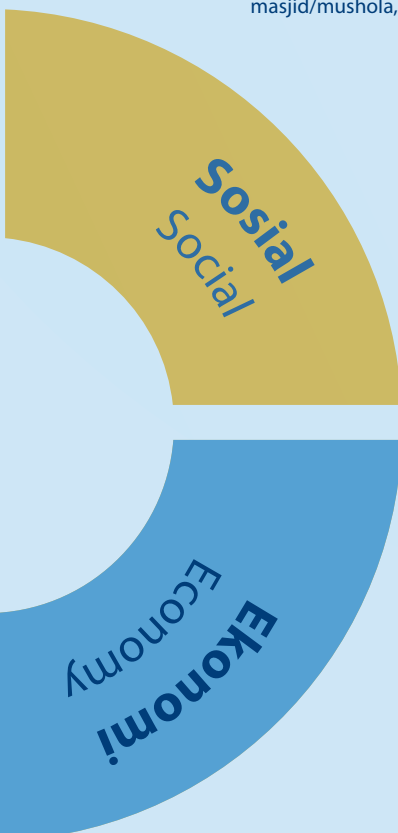
Peduli masyarakat dan lingkungan sekitar

Pada tahun 2013, Bank Mandiri merealisasikan pembangunan maupun renovasi 16 bangunan lembaga pendidikan, 32 masjid/mushola, 22 Gereja dan 2 Pura.

SOCIAL PERFORMANCE

Environment and Community

In 2013, Bank Mandiri executed the establishment and renovation of 16 educational buildings, 32 mosques/musholas, 22 churches and 2 temples.



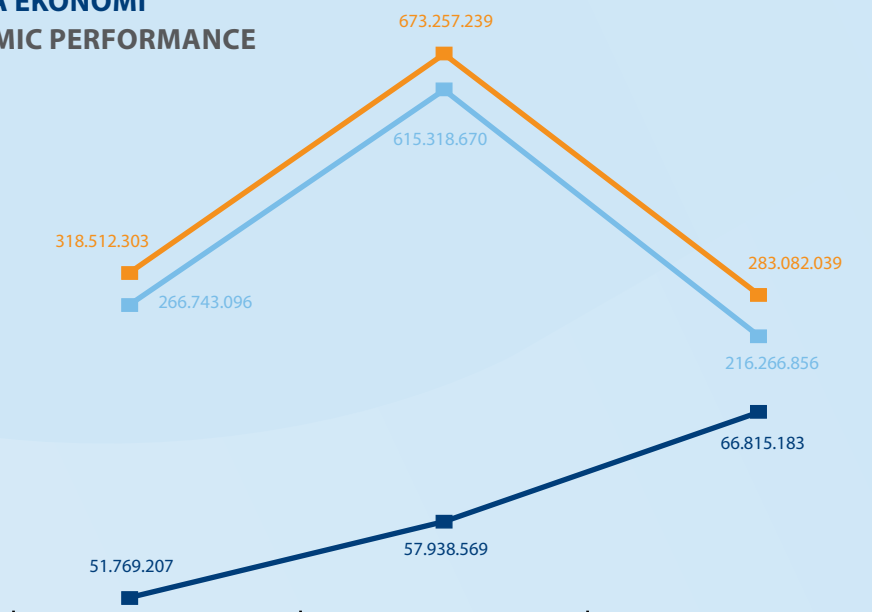
Penyaluran Dana CSR / CSR Fund Distribution

(Rp Juta / Million)

No	Program / Program	2013
1	Program Kemitraan / Partnership Program	55.915
2	Program Bina Lingkungan / Environmental Development Program	183.955,04
	• Bencana Alam / Disaster	24.005,75
	• Pendidikan & Pelatihan / Education & Training	114.134,95
	• Prasarana & Sarana Umum / Public Facility	28.809,64
	• Sarana Ibadah / Religious Facility	9.834,26
	• Bantuan Kesehatan / Health Care	1.558,91
	• Pelestarian Alam / Environment Preservation	5.611,52
Total		239.870,41

**KINERJA EKONOMI
ECONOMIC PERFORMANCE**

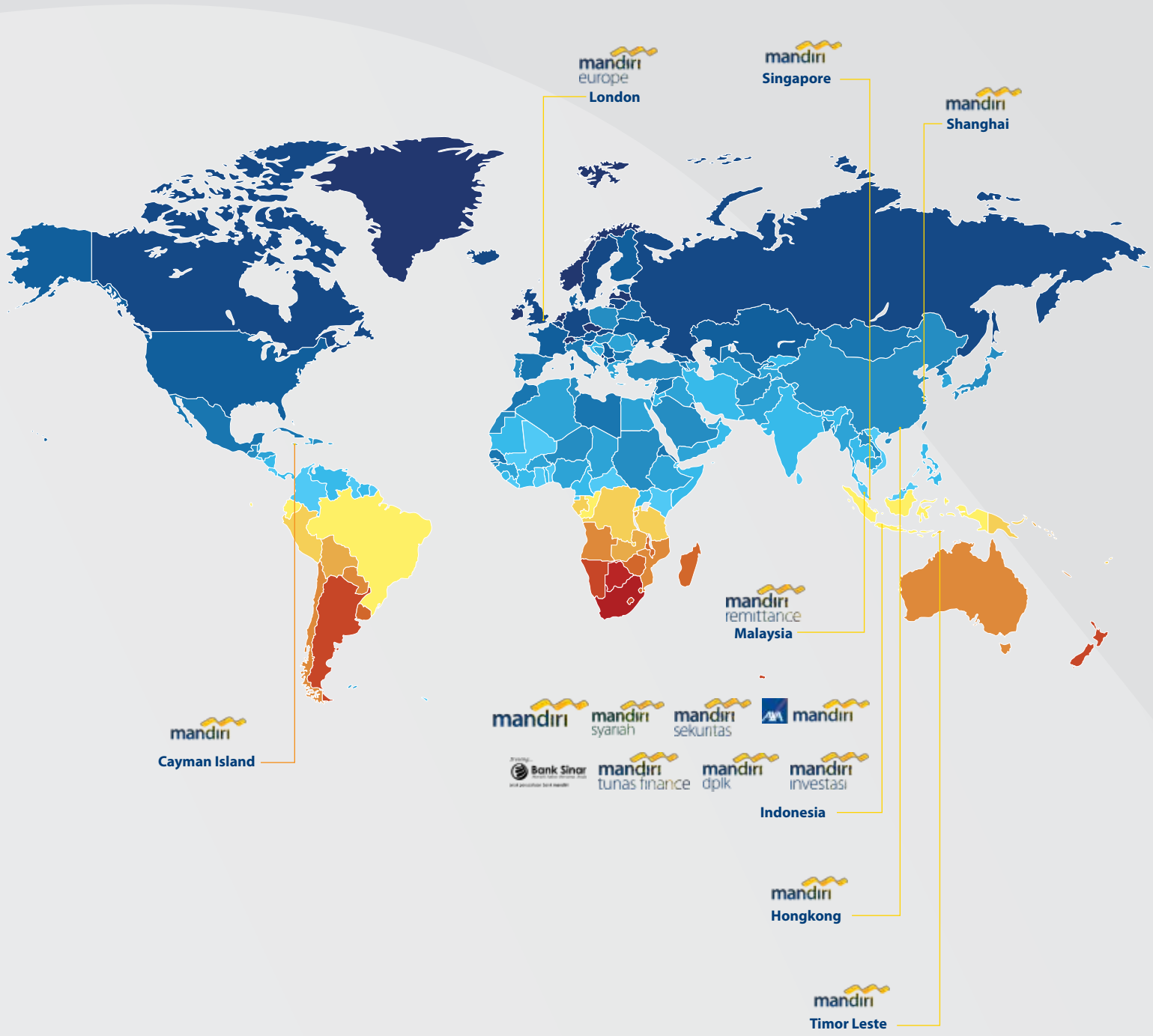
- Nilai Ekonomi Yang Dihasilkan / Economic Value Produced
- Nilai Ekonomi Yang Didistribusikan / Economic Value Distributed
- Nilai Ekonomi yang diperoleh / Economic Value Derived





Wilayah Operasional [G4-6] [G4-8]

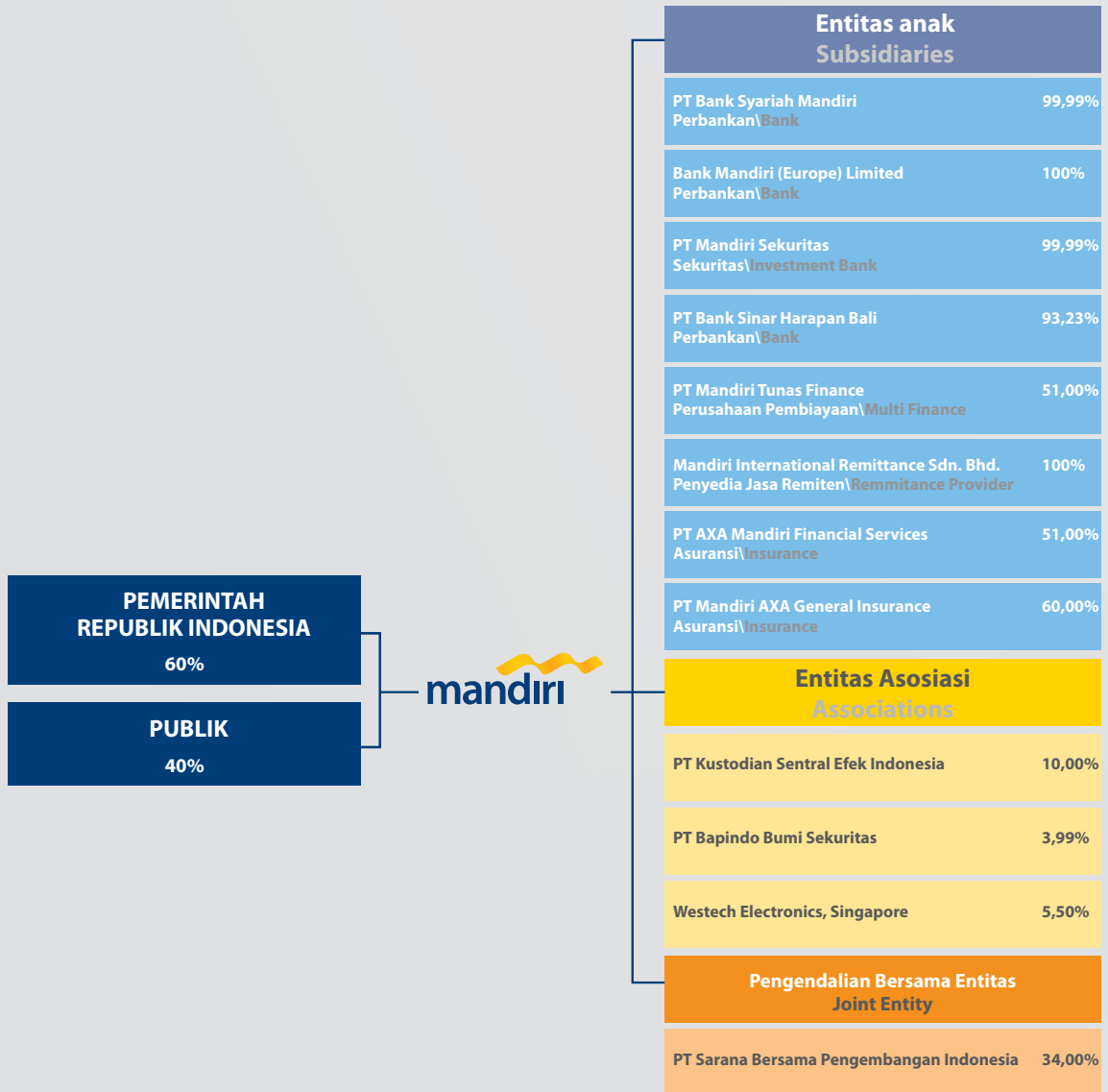
Operational Area [G4-6] [G4-8]





Struktur Grup [G4-8] [G4-16] [G4-17]

Group Structure [G4-8] [G4-16] [G4-17]





wayang golek



■ **Laporan Dewan Komisaris**
Report of the Board of Commissioners

■ **Laporan Direksi**
Report of the Board of Directors

LAPORAN MANAJEMEN

Management Report





Laporan Dewan Komisaris ^[G4-1]

Report of the Board of Commissioners ^[G4-1]



"Kami menyadari bahwa, perkembangan Bank Mandiri dipengaruhi oleh kuatnya dukungan yang luas dari bangsa dan masyarakat Indonesia"

"We are fully aware that the success of Bank Mandiri is in no little measure due to strong support from the Indonesian nation and people"

Tahun 2013 adalah tahun yang diwarnai kerja keras dan optimisme. Perekonomian dunia belum sepenuhnya pulih dari krisis global yang terjadi beberapa tahun yang lalu, namun kinerja bisnis Bank Mandiri tetap bisa menunjukkan berbagai hal yang patut dibanggakan. Capaian kinerja perusahaan dalam bidang sosial dan lingkungan juga bisa dipertahankan bahkan ditingkatkan. Sebagai perusahaan dalam industri keuangan, Bank Mandiri menunjukkan penyelarasan kinerja sosial dan lingkungan dengan tujuan ekonominya.

Kami mengapresiasi penerbitan Laporan Berkelanjutan pertama Bank Mandiri dalam upaya untuk menyempurnakan bentuk keterbukaan informasi

The year 2013 was one marked by hard work and optimism. While the world economy has yet to fully recover from the global crisis that erupted a few years ago, Bank Mandiri's performance over the course of the year is something that we are all proud of, with the Bank successfully maintaining and building upon its achievements in the social and environmental fields. As a company that operates in the financial services industry, Bank Mandiri has shown how to align social and environmental goals with commercial objectives.

We warmly welcome the publication of Bank Mandiri's first Sustainability Report, which constitutes an important part of our endeavors to enhance corporate



Laporan Dewan Komisaris

Report of the Board of Commissioners

perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan. Sebagai bukti dan komitmen tersebut Bank Mandiri menggunakan *Global Reporting Initiative (GRI) – G 4.0* yang merupakan versi mutakhir dari *standard disclosure* yang diluncurkan oleh *Global Reporting Initiative (GRI)*. Dengan referensi versi terakhir tersebut *National Center for Sustainability Reporting (NCSR)* tidak lagi mengeluarkan sertifikasi level seperti GRI versi G3.1, hal ini dikarenakan GRI versi G 4.0 tidak lagi memerlukan pengecekan level aplikasi untuk laporan ini. Namun, Bank Mandiri menyediakan checklist referensi GRI-G 4.0 pada halaman belakang Laporan Berkelanjutan guna memastikan pemenuhan standar Laporan Berkelanjutan ini. [G4-32]

Mengantisipasi ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi akan manfaat lingkungan dan sosial pada keberadaan perusahaan, Dewan Komisaris terus mendorong Bank Mandiri untuk melakukan berbagai investasi sosial yang relevan dan berkelanjutan. Program yang dilaksanakan juga terus diperbaiki, sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*community needs assessment*) yang dilakukan di setiap unit bisnis, diiringi dengan perbaikan kinerjanya. Kami terus mendorong Direktorat Finance & Strategy, khususnya Corporate Secretary Group – CSR Center Department untuk mengukur kinerja seluruh programnya dengan metodologi yang ketat, sehingga bisa diketahui tingkat efisiensi dan efektivitas sumber daya yang dicurahkan. [G4-2]

Kami juga mendorong Bank Mandiri untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Melanjutkan pencapaian di tahun 2012, sepanjang tahun 2013 Dewan Komisaris maupun Direksi telah mengirimkan banyak insan Bank Mandiri untuk menimba ilmu melalui berbagai pendidikan dan pelatihan yang bertujuan

disclosure to all stakeholders. As evidence of this commitment, Bank Mandiri has adhered to the Global Reporting Initiative (GRI) - G 4.0 in preparing the report. This is the latest version of the disclosure standard prepared by the Global Reporting Initiative (GRI). With the publication of the most recent version, the National Center for Sustainability Reporting (NCSR) no longer provides certification based on earlier versions, such as GRI G3.1. This is because the GRI G 4.0, unlike earlier versions, does not require the checking of the report at the application level. Nevertheless, Bank Mandiri has decided to provide a GRI - G 4.0 reference checklist at the back of the report in order to ensure full compliance. [G4-32]

In line with increasing expectations of environmental and social benefits in the communities where the company operates, the Board of Commissioners continues to give its full support to Bank Mandiri for relevant and necessary social investments. Consequently, the various sub-programs and projects being carried out will also continue to be improved in line with the findings of community needs assessments conducted by each business unit. We also expect to see the effectiveness of sub-programs and projects being enhanced. We will continue to encourage the Directorate of Finance & Strategy, particularly the Corporate Secretary Group - CSR Center Department to further assess the success of the overall program using rigorous methodology so that the level of efficiency and effectiveness in the use of the relevant resources can be accurately identified. [G4-2]

We are also encouraging the bank to further invest in human resources. Building on the achievements of 2012, in 2013 the Board of Commissioners and Board of Directors sent many Bank Mandiri employees on courses both at home and overseas to enhance their knowledge through education and training aimed



Laporan Dewan Komisaris

Report of the Board of Commissioners

untuk pembangunan berkelanjutan, baik di dalam maupun luar negeri. Bank Mandiri juga mendirikan Mandiri University dan bertujuan untuk menjadi candradimuka ilmu perbankan dan keuangan. Dalam Laporan Berkelanjutan ini, dapat dilihat bagaimana upaya peningkatan kapasitas dengan serius diupayakan Bank Mandiri secara berkelanjutan. [G4-43]

Kami atas nama Dewan Komisaris memberikan apresiasi setinggi-tingginya kepada Direksi dan seluruh karyawan serta berbagai pihak yang telah bekerja keras dan memberikan dukungan untuk pelaksanaan program dalam laporan berkelanjutan ini. Kami juga mengucapkan banyak terima kasih atas berbagai hal positif yang selama ini diperoleh Bank Mandiri sepanjang tahun 2013, dan di tahun-tahun sebelumnya. Kami menyadari bahwa, perkembangan Bank Mandiri dipengaruhi oleh kuatnya dukungan yang luas dari bangsa dan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, komitmen untuk terus menjalankan bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan harus diterapkan, guna membawa pengaruh positif bagi masyarakat dan lingkungan dimanapun Bank Mandiri berada.

at ensuring the continued sustainable growth of the Bank. The Company has also established the Mandiri University, which we expect to become a leading force in the banking and finance field. This Sustainability Report bears testimony to the seriousness of Bank Mandiri's ongoing capacity-enhancement endeavors. [G4-43]

On behalf of the Board of Commissioners, we would like to express our sincerest gratitude to the Board of Directors, all of our employees and everyone else who has worked hard and provided support for the implementation of the activities described in this report. We would also like to express our thanks for all the progress made by Bank Mandiri during 2013, as well as in previous years. We are fully aware that the success of Bank Mandiri is in no little measure due to strong support from the Indonesian nation and people. For that reason, we are committed to continuing to run our business in accordance with the principles of sustainable development so as benefit both communities and the environment in the places where we operate.

Jakarta, 12 Februari 2014

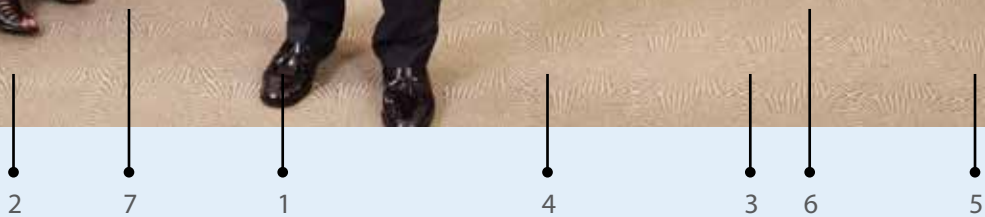
Edwin Gerungan

Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen





Laporan Dewan Komisaris Report of the Board of Commissioners



- 1 Edwin Gerungan
Komisaris Utama merangkap
Komisaris Independen
- 2 Gunarni Soeworo
Komisaris Independen

- 3 Pradjoto
Komisaris Independen
- 4 Krisna Wijaya
Komisaris Independen
- 5 Wahyu Hidayat
Komisaris

- 6 Agus Suprijanto
Komisaris
- 7 Abdul Aziz
Komisaris





Laporan Direksi [G4-1]

Report of the Board of Directors [G4-1]



“Kami yakin bahwa semangat untuk terus tumbuh dan berkembang akan memberikan suasana positif bagi perkembangan ekonomi, sosial dan lingkungan bangsa Indonesia”

“We believe that our spirit to continue growing and developing will help to create a positive atmosphere in Indonesia’s economic, social and environmental development”

Berdirinya Bank Mandiri adalah tekad Bangsa Indonesia untuk memiliki Bank nasional yang dapat dibanggakan dan diandalkan di kancah perbankan internasional. Untuk mewujudkan tekad tersebut kami menyadari perlunya menyeimbangkan tujuan bisnis kami dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan, menyediakan pelayanan yang terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan dan memberikan nilai berkelanjutan dalam keberadaannya.

Bank Mandiri was established based on the determination of the Indonesian people to have a national bank they could be proud of, a national bank that would be capable of playing a significant role in the international banking arena. In realizing these goals, we recognize the need to balance our business objectives with our social and environmental responsibilities, to provide the best possible services to all stakeholders, and to ensure that our presence creates sustainable value.

Keseimbangan merupakan hal yang terpenting demi mencapai visi kami menjadi *Indonesia’s most admired and progressive financial institution*. Keyakinan kami itu

This balance is essential to achieving our vision of being Indonesia’s most admired and progressive financial institution. Our confidence has increased greatly since



Laporan Direksi

Report of the Board of Directors

telah dibangun sejak 15 tahun lalu, dimana Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system legacy* yang terpisah. Kami berhasil bangkit dari tantangan di tahun 2005 dan menetapkan transformasi tahap pertama (tahun 2005 – 2010) yang dicanangkan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu Implementasi budaya, Pengendalian *Non Performing Loan* secara agresif, Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen, pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah. Keberadaan kami diperkuat dengan transformasi tahap kedua pada tahun 2010 - 2014 yang difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu *Wholesale transaction, Retail deposit & payment, Retail financing*.

Hal tersebut memberikan dampak yang cukup baik, tercermin dari pertumbuhan dana pihak ketiga yang tumbuh rata-rata tahunan sebesar 15,4%, terakselerasi lebih cepat dibandingkan pada transformasi tahap pertama (2005-2010) yang tumbuh rata-rata tahunan sebesar 11,6% dan berkembangnya aktifitas bisnis yang menghasilkan aset hingga Rp733,1 triliun. Pertumbuhan positif tersebut mendorong kami untuk berkomitmen memberikan nilai tambah kepada komunitas lokal dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

Keterbukaan akses bisnis terhadap penyediaan modal yang dipadu dengan jaringan dan pelayanan yang terbaik merupakan hal yang sangat fundamental bagi pelaksanaan komitmen tersebut. Oleh karena itu di tahun 2013 kami kembali melanjutkan program Wirausaha Muda Mandiri yang telah kami rintis sejak tahun 2007 dengan total peserta Penghargaan WMM sejak 2007 mencapai lebih dari 21.000 orang.

our establishment 15 years ago, since when Bank Mandiri has successfully introduced a new core banking system that has integrated or replaced the separate legacy core banking systems that we inherited. Having managed to overcome the challenges we faced back in 2005, we designed and adopted the first stage of our transformation process (2005-2010), which was based on four main strategies, namely, cultural change, tight control of non-performing loans, accelerating the Bank's growth so as to exceed the average market growth rate through distinctive strategies and value propositions for each segment, and the development and management of alliances between directorates and business units in order to optimize customer service. Our position has been further reinforced by the ongoing second phase of the transformation program (2010 – 2014), which focuses on three business areas: wholesale transactions; retail deposits and payments, and retail financing.

Our transformation efforts to date have been an outstanding success, as reflected in compound growth rate reach 15.4%, faster than previous transformation in 2005-2010 that growth in 11.6% and also rapid expansion that has generated assets of Rp733.1 It is because of this growth that we have committed to providing even greater added value to local communities by offering them the best possible services.

Opening up access to capital for businesses combined with the country's best services and most extensive network have been fundamental to the realization of our commitment. This is why we staged the Young Entrepreneur Program once again in 2013. More than 21,000 people have participated in the WMM Awards since the program was initiated in 2007.





Laporan Direksi

Report of the Board of Directors

Di saat yang sama, kami juga membekali pegawai Bank Mandiri dengan kapabilitas personal yang dilakukan dengan pemenuhan nilai-nilai Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*). Nilai-nilai tersebut membantu pegawai kami untuk lebih mengerti tanggung jawab, akuntabilitas, hingga menstimulus level kinerja menjadi lebih baik.

Laporan Berkelanjutan Pertama

Penerbitan laporan berkelanjutan pertama kami merupakan salah satu bentuk inisiatif dalam merespon stakeholder melalui aspek transparansi dan akuntabilitas. Dengan mengacu pada *Global Reporting Initiative guidelines*, kami menempatkan langkah-langkah penting untuk diukur dan dinilai akuntabilitasnya atas dampak ekonomi, sosial dan lingkungan.

Hal ini sejalan dengan nilai-nilai perusahaan yang selalu menjunjung tinggi *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus & Excelent* dalam setiap aktifitas perusahaan. Tanggung jawab perusahaan menuntut kami untuk dapat menempatkan diri pada berbagai sisi, baik pada sisi nasabah dan pemegang saham dalam membentuk nilai perusahaan, maupun pada sisi pegawai untuk meningkatkan *engagement* dan mendorong penerapan nilai-nilai perusahaan sebagai prinsip yang dikedepankan dalam melayani seluruh stakeholder Bank Mandiri.

Fungsi Tanggung Jawab Perusahaan

Tanggung jawab perusahaan merupakan salah satu bidang yang menjadi titik penting dalam aktifitas Bank Mandiri. Hal tersebut diwujudkan dengan mengalihkan unit kerja Corporate Social Responsibility

Simultaneously, we also have been equipping Bank Mandiri employees with the personal skills and capabilities they need to abide by our values of Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, and Excellence. These values help our employees to better understand and internalize such concepts as employee responsibility and accountability, thereby boosting their performances.

First Sustainability Report

The publication of our first sustainability report is one of the initiatives we have taken so as to enhance transparent and accountable interaction with our stakeholders. Helped by the Global Reporting Initiative Guidelines, we have taken an important step towards the assessment and appraisal of our accountability in the economic, social and environmental arenas.

This is fully in line with Bank Mandiri's commitment to its corporate values -- Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus & Excellence in everything the Company does. Corporate responsibility requires us to be able to look at ourselves from different perspectives – from the perspectives of the customer and shareholders in creating shared value, and also from the perspective of our employees, where the major issues are strengthening engagement and encouraging the adoption and internalization of our corporate values as principles to guide us in serving all of our stakeholders.

Functions of Corporate Responsibility

Corporate responsibility is one of the areas on which Bank Mandiri is firmly focused. This is clearly shown by the transfer of our CSR Center Department from the Micro Business Development Group to the Corporate





Laporan Direksi

Report of the Board of Directors

(CSR Center Dept) pada tahun 2010 dari Micro Business Development Grup ke Corporate Secretary Group. Pengalihan tersebut bertujuan untuk memisahkan fungsi unit bisnis pada unit kerja CSR, hal tersebut dimaksudkan agar wujud tanggung jawab sosial kami dapat lebih bersifat sosial dalam aktifitasnya.

Seperti unit kerja lainnya, CSR Center Department diperlakukan sama dengan unit kerja lainnya dimana memiliki anggaran, rencana kerja, target dan tujuan serta kinerja untuk dinilai setiap tahunnya. Dengan hal tersebut maka CSR Center Department memiliki *community initiatives* dan *environmental initiatives* dalam menciptakan aktifitas berkelanjutan yang akan meningkatkan kualitas pada bentuk tanggung jawab sosial yang kami lakukan.

Tantangan dan Prospek Ke Depan [G4-2]

Ditahun-tahun selanjutnya diperkirakan masih diwarnai oleh perkembangan eksternal yang kurang kondusif bagi dunia usaha nasional. Kebijakan pemerintah yang melarang ekspor mineral mentah akan mempengaruhi bisnis nasabah yang sedikit banyak akan mempengaruhi aktifitas bisnis Bank Mandiri. Perekonomian global yang masih belum membaik akan terus memberikan tekanan pada dunia finansial global.

Menghadapi tantangan tersebut, Bank Mandiri dituntut untuk lebih meningkatkan efisiensi dan inovasi di segala bidang, sehingga mampu meningkatkan produktivitas individu maupun perusahaan. Aspek sumber daya manusia juga merupakan modal yang utama untuk menghadapi tantangan yang akan datang. Perkembangan bisnis perusahaan yang pesat memberikan tuntutan tersendiri terhadap jumlah maupun kualitas sumber daya manusia, termasuk kebutuhan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan di masa mendatang.

Secretary Group in 2010. This was so as to separate our business functions from CSR functions in order to ensure that our social responsibility endeavors are truly social in nature.

The CSR Center Department is treated precisely the same way as every other department. It has its own budget, work plan, goals and objectives, and is subject to annual performance reviews. Within this framework, the CSR Center Department pursues a variety of community and environmental initiatives so as to encourage sustainable activities that will improve the quality of life of Indonesian's throughout the country.

Future Challenges and Prospects [G4-2]

It is expected that the Indonesian economy in the coming years will be affected by continuing unfavorable developments on the international stage. The Government's decision to restrict the exportation of unprocessed minerals will affect our business customers, and this in turn, to one degree or another, will affect the Bank's business. The prolonged downturn in the global economy will also exert pressure on the financial services industry around world.

Faced with these challenges, Bank Mandiri will need to further improve efficiency and boost innovation in all areas so as to increase productivity at both the individual and corporate levels. Our human resources are the most important asset we have in facing the challenges to come. The rapid growth in the company's business has thrown up its own challenges as regards both the quantity and quality of our human resources, including the need to groom future leaders of Bank Mandiri.



Laporan Direksi

Report of the Board of Directors

Untuk mempersiapkan hal tersebut, kami akan mempertajam *Employee Value Proposition (EVP)* atau *prosperous spirit* yang menjadi *noble purpose* (tujuan mulia) bagi pegawai yang bekerja di Bank Mandiri. Mandiri EVP dibangun berdasarkan aspirasi pegawai, yang menyatukan apa yang menjadi keinginan pegawai dengan apa yang diberikan perusahaan. Dengan program tersebut kami optimis kehandalan dan profesionalitas pegawai kami akan diperoleh dengan baik. [G4-43]

Sejak kami berdiri, proses transformasi dan inovasi terus dilakukan guna memberikan nilai tambah bagi keberadaan berkelanjutan. Kami yakin bahwa semangat untuk terus tumbuh dan berkembang akan memberikan suasana positif bagi perkembangan ekonomi, sosial dan lingkungan bangsa Indonesia. Oleh karena itu, kami siap dan akan selalu siap untuk menghadapi rintangan dan tantangan selanjutnya. Karena keberadaan Bank Mandiri adalah tekad kami untuk Tuhan, Negeri dan Bangsa Indonesia.

To prepare for all this, we intend to further refine our Employee Value Proposition (EVP), which was designed based both on the aspirations of our employees and the needs of the Company. Thanks to the EVP, we are fully confident that our staff will be able achieve the levels of reliability and professionalism that Bank Mandiri needs. [G4-43]

Since our establishment, continuing transformation and innovation have provided added value for Bank Mandiri. We are confident that our determination to continue growing and developing will help create a positive atmosphere in which Indonesia's economic, social and environmental development can proceed apace. We are ready now, and will always be ready, to overcome whatever obstacles and challenges may come our way thanks to our commitment to God and the Indonesian nation and state.

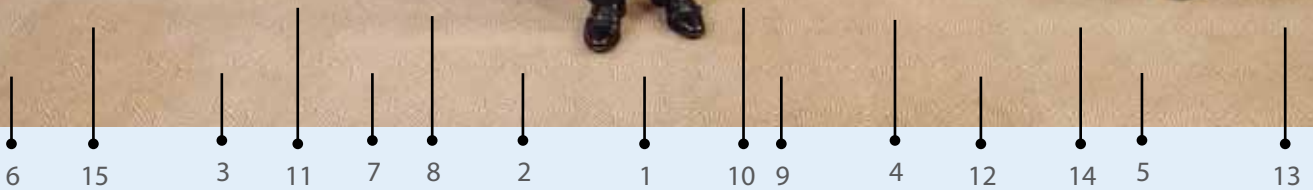
Jakarta, 12 Februari 2014

Budi Gunadi Sadikin

Direktur Utama



Laporan Direksi Report of the Board of Directors



- | | | |
|---|--|---|
| 1 Budi G. Sadikin
Direktur Utama | 6 Pahala N. Mansury
Direktur Finance & Strategy | 11 Hery Gunardi
Direktur Micro & Retail Banking |
| 2 Riswinandi
Wakil Direktur Utama | 7 Fransisca N. Mok
Direktur Corporate Banking | 12 Riyani T. Bondan
SEVP Internal Audit |
| 3 Abdul Rachman
Direktur Institutional Banking | 8 Sunarso
Direktur Commercial & Business Banking | 13 Tardi
SEVP Consumer Finance |
| 4 Sentot A. Sentaosa
Direktur Risk Management | 9 Kresno Sediarsi
Direktur Technology & Operations | 14 Ventje Rahardjo
SEVP Change Management Office |
| 5 Ogi Prastomiyono
Direktur Compliance & Human Capital | 10 Royke Tumilaar
Direktur Treasury, Financial Institution & Special Asset Management | 15 Rico Usthavia Frans
SEVP Transaction Banking |



Arah Berkelanjutan
Sustainability
Directions

Customer

**Business
Strategy**

**Banking
Operation**

**Risk
Management**

**Human
Capital**

**Community
Development**

**Budaya &
Tata Kelola
Berkelanjutan**
Sustainability Culture
& Governance



■ **Arah Berkelanjutan**
Sustainability Directions

■ **Strategi Berkelanjutan**
Sustainability strategies

■ **Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan**
Sustainability Culture and Governance

ARAH STRATEGI, BUDAYA DAN TATA KELOLA BERKELANJUTAN

Sustainability Directions, Strategy,
Culture and Governance



**Strategi
Berkelanjutan**
Sustainability
Strategies



Arah Berkelanjutan [G4-18]

Sustainability Directions [G4-18]



Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia,

Bank Mandiri was established on 2 October 1998 as part of the bank restructuring program implemented by the Government of Indonesia at that time. In July 1999, four state-owned banks -- Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Export Import Indonesia and Bank Pembangunan Indonesia -- were merged to become



Arah Berkelanjutan Sustainability Directions

digabungkan ke dalam Bank Mandiri. Pasca merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, dilakukan penutupan 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan rasionalisasi jumlah karyawan dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620. *Brand* Bank Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan dan seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya. Selain itu, Bank Mandiri berhasil pula mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari empat *legacy bank* yang terpisah.

Pada tahun 2005 Bank Mandiri mengalami permasalahan yang mengakibatkan menurunnya kinerja bank. Salah satunya adalah dengan meningkatnya kredit bermasalah, tercermin dari rasio *Non Performing Loan (NPL)* net konsolidasi yang meningkat dari 1,60% di tahun 2004 menjadi 15,34% di tahun 2005. Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan laba Bank Mandiri secara signifikan dari sebelumnya sebesar Rp 5,3 Triliun di tahun 2004, menjadi Rp 603 Miliar di tahun 2005 atau mengalami penurunan sebesar sekitar 80%. Dari sisi kepercayaan investor di bursa, harga saham Bank Mandiri juga mengalami penurunan dari Rp 2.050 pada Januari 2005 hingga ke level Rp 1.110 pada November 2005.

Transformasi Tahap Pertama tahun 2005-2010

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi Bank yang unggul di regional atau menjadi *Regional Champion Bank*. Bank Mandiri mencanangkan program Transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

- Implementasi budaya, melalui restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent*, serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

Bank Mandiri. Post-merger, Bank Mandiri embarked on an overall consolidation process. This included the closing of 194 redundant branches and an employee rationalization process that reduced our total workforce from 26,600 to 17,620. The Bank Mandiri brand was rolled out throughout our network and incorporated in all our advertising and promotional activities. In addition, the bank successfully introduced its new core banking system based on the integration of the core banking systems of the four legacy banks.

In 2005, Bank Mandiri experienced problems that impacted on its performance. One of the problems was an increase in the non-performing loans, as reflected in the Bank's net consolidated non-performing loan (NPL) ratio, which soared from 1.60% in 2004 to 15.34% in 2005. This had a significant impact on the bank earnings, which dramatically declined by about 80% from Rp 5.3 trillion in 2004 to Rp 603 billion in 2005. In terms of investor confidence, Bank Mandiri shares slumped from Rp 2,050 in January 2005 to Rp 1,110 in November of the same year.

First Phase of Transformation (2005-2010)

The year 2005 marked a turning point for Bank Mandiri as it was in that year that it resolved to become a Regional Champion Bank. To realize this goal, the Bank designed a comprehensive transformation program to be implemented through four main strategies:

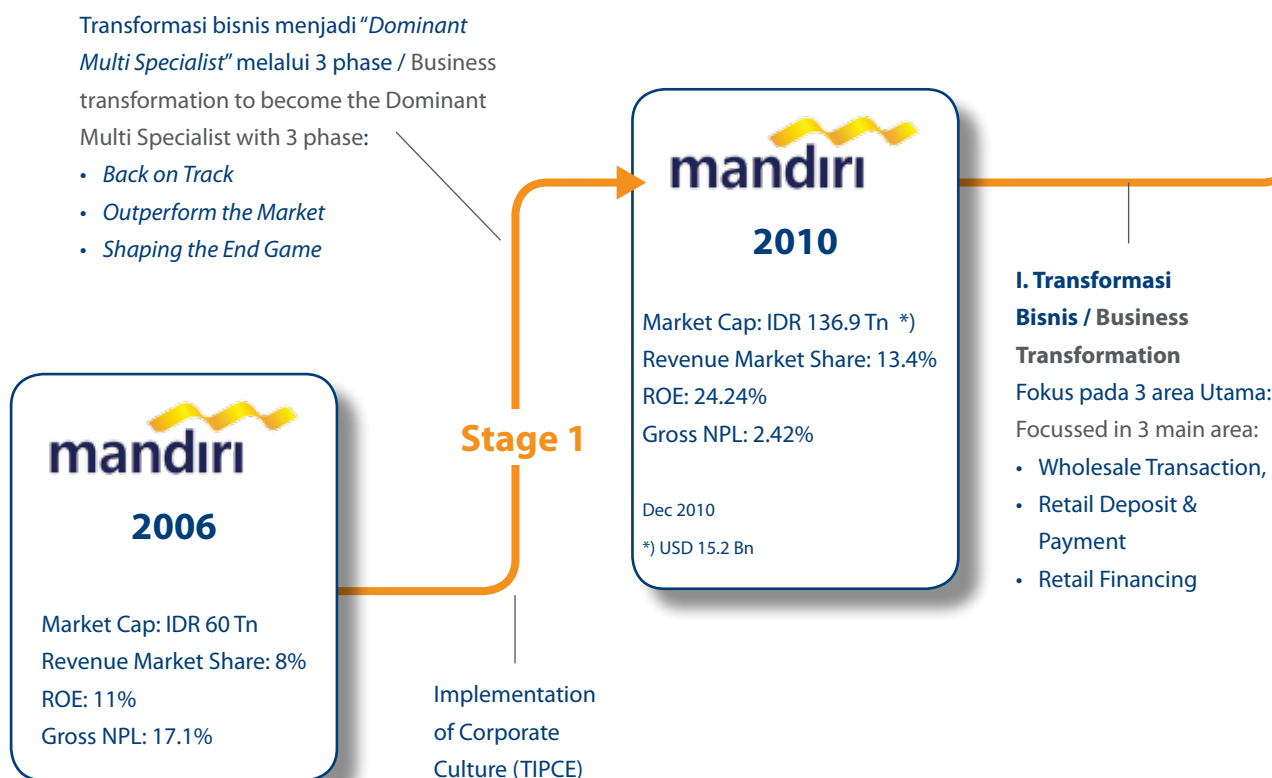
- Cultural reform through performance-based organizational restructuring, restructuring of the performance-based assessment system, leadership and talent development, and human resources adjustment in line with strategic needs.



Arah Berkelanjutan

Sustainability Directions

- Pengendalian *Non Performing Loan* secara agresif, dimana Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat *risk management system*.
- Stringent control of non-performing loans, with the focus being placed on debt recovery and strengthening the risk management system.



- Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.
- Enhancing business expansion so as to exceed the average market growth rate through distinctive strategies and value propositions for each segment.
- The development and management of alliances between directorates and units in order to maximize customer service and to further explore the business potential of existing clients and their value chains.



Arah Berkelanjutan
Sustainability Directions

II. Transformasi Budaya / Cultural Transformation

Transformasi tahap kedua / second transformation:

- Perbaiki transformasi budaya tahap 1 / Retransformation of culture phase 1
- Memperkaya dengan best practice / enriching through best practices
- Benchmark dengan operator kelas dunia / benchmarking to the world class operator



mandiri

2013

Market Cap: IDR 183,1 Tn
Revenue Market Share: 12.0%
ROE: 22.23%
Gross NPL: 1.90%

Stage 2



mandiri

“Menjadi Financial Institution Yang Paling Dikagumi Dan Paling Progresif”

“To become the most admired and pogsressive financial institution”

Market Cap : > Rp 225 Tn
Rev Market Share : 14% - 16%
ROE : >25%
Gross NPL : <4%

Untuk dapat meraih aspirasinya menjadi *Regional Champion Bank*, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

- Fase pertama *“Back on Track”* (2006 - 2007), yakni fokus untuk membenahi dan membangun dasar-dasar pertumbuhan Bank Mandiri di masa datang;
- Fase kedua *“Outperform the Market”* (2008 - 2009), yakni fokus pada pertumbuhan bisnis Bank Mandiri agar dapat tumbuh signifikan di seluruh segmen dan memiliki profitabilitas diatas rata-rata pasar;
- Fase ketiga *“Shaping the End Game”* (2010), yakni fase dimana Bank Mandiri dapat memiliki peranan aktif dalam proses konsolidasi sektor Perbankan Indonesia.

To achieve its goal of becoming a Regional Champion Bank, Bank Mandiri divided its transformation program into three phases:

- First phase --*“Back on Track”*(2006 - 2007). During this phase, Bank Mandiri focused on building the foundations for future growth
- Second phase --*“Outperform the Market”*(2008 - 2009). The Bank’s focus during this phase was on achieving significant business expansion in all segments and above-market-average profitability;
- Third phase --*“Shaping the End Game”* (2010). During this phase, Bank Mandiri played an active role in the Indonesian banking sector consolidation process.





Arah Berkelanjutan

Sustainability Directions

Proses transformasi yang telah dijalankan Bank Mandiri sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri, tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari sebesar 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010. Selain itu laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut "TIPCE" yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Transformasi Lanjutan tahun 2010-2014

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014 dimana Bank Mandiri telah melakukan revitalisasi dengan menetapkan **VISI** yang baru yaitu "*To be Indonesia's most admired and progressive financial institution*". Dalam visi tersebut tercermin aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya. Disamping itu, Bank Mandiri juga ingin bertransformasi menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan kontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

The transformation process that Bank Mandiri underwent from 2005 to 2010 resulted in a consistently improving performance, as reflected in a variety of financial parameters. Non-performing loans dropped significantly, with the consolidated net NPL ratio decreasing from 15.34% in 2005 to 0.62% in 2010. In addition Bank Mandiri's net profit also grew very significantly from Rp 0.6 trillion in 2005 to Rp 9.2 trillion in 2010.

In line with the transformation of its business, Bank Mandiri also transformed its culture by redefining the cultural values that influence the behavior and conduct of staff. Bank Mandiri adopted five cultural values that are abbreviated as "TIPCE" (Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus and Excellence).

Further Transformation 2010-2014

To further enhance its performance, Bank Mandiri launched its Further Transformation 2010-2014 program, which saw the Bank embark on an expanded revitalization process by adopting a new VISION: "*To be Indonesia's most admired and progressive financial institution*". This vision clearly reflects Bank Mandiri's determination to become a financial institution that is fully committed to building relationships with all of its customers. In addition, the bank is also committed to becoming a financial institution that offers innovative, world-class financial solutions and to contribute to the nation through a consistently good financial performance.



Arah Berkelanjutan Sustainability Directions

Bank Mandiri telah merumuskan **MISI** untuk mendukung pencapaian visinya tersebut :

1. Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan, baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
2. Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Dengan visi dan misi tersebut, Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp 225 Triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas asset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN.

Transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 - 2014 difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

- *Wholesale transaction*: Bank Mandiri akan memperkuat kepemimpinannya dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi *corporate & commercial* di Indonesia.

Bank Mandiri has formulated a MISSION statement to support the achievement of its vision, namely:

1. We are committed to building long-term relationships based on trust, both with business and individual customers. We serve all our customers based on international service standards through the provision of innovative financial solutions. We want to be known for our outstanding financial performance, human resources and teamwork.
2. By playing an integral role in the growth and success of our customers, we are also playing an essential role in promoting long-term economic growth in Indonesia, and in providing shareholders with a high level of return on their investments.

Armed with this vision and mission, Bank Mandiri plans to achieve a number of financial milestones this year (2014), namely, a market value of more than USD 225 trillion, market share approaching 16%, an ROA of around 2.5% and an ROE approaching 25%, while at the same time maintaining asset quality as reflected in a gross NPL ratio of less than 4%. The bank plans to achieve the largest market capitalization in Indonesia this year, and to become one of the Top 5 banks in ASEAN.

The Bank Mandiri 2010-2014 business transformation process is focused on three (3) areas:

- *Wholesale Transaction Banking*: Bank Mandiri will consolidate its leadership position by offering comprehensive financial transaction solutions and developing holistic relationships in serving its corporate and commercial customers in Indonesia.



Arah Berkelanjutan

Sustainability Directions





Arah Berkelanjutan

Sustainability Directions

- *Retail deposit & payment*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi bank pilihan nasabah di bidang *retail deposit* dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.
- *Retail financing*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk meraih posisi nomor 1 atau 2 dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.
- Retail Deposit & Payment: Bank Mandiri is determined to become the consumer's bank of choice in the retail deposit market by providing a unique and superior banking experience.
- Retail Financing: Bank Mandiri's goal is to become the No. 1 or 2 bank in the retail financing segment by beating the competition in the housing credit, personal loan, and credit card markets, and by becoming a major player in the micro banking market.

Ketiga area fokus tersebut didukung dengan penguatan organisasi dan peningkatan infrastruktur (cabang, IT, *operation*, *risk management*) untuk memberikan solusi layanan terpadu. Disamping itu, Bank Mandiri memiliki dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, teknologi yang selalu *update*, penerapan manajemen risiko dalam menjalankan bisnis secara *prudent* dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang telah teruji.

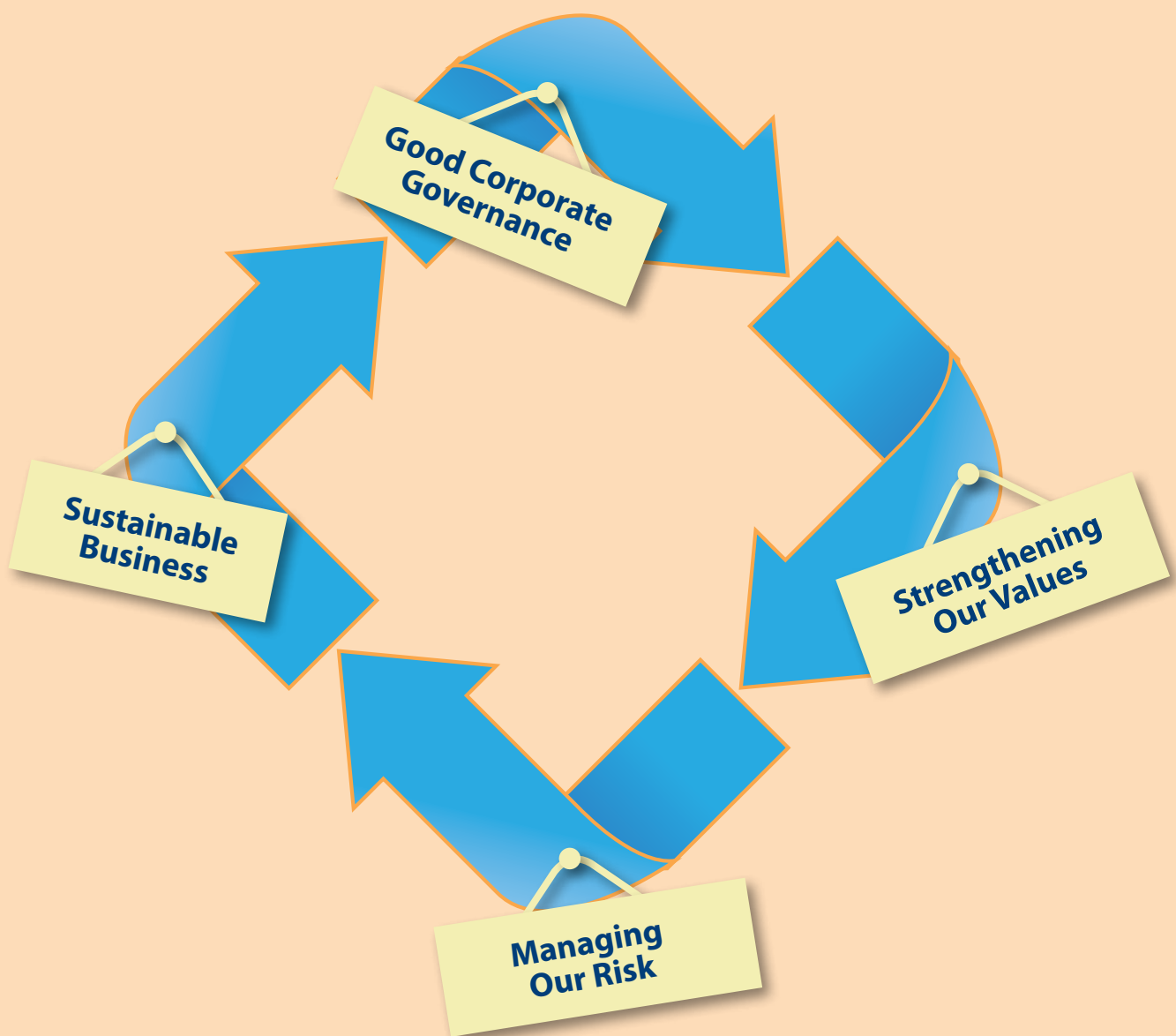
These three strategic areas are supported by improvements in our organizational structure and infrastructure (branches, IT, operations, risk management) so as to be better able to provide integrated service solutions. In seeking to achieve our goals, we benefit from the support of professional human resources, continuously updated technology, prudential risk management, and good corporate governance.





Strategi Berkelanjutan [G4-20]

Sustainability strategies [G4-20]





Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

Komitmen kami untuk memperkuat tata kelola perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan manajemen risiko telah membantu kami dalam menyampaikan peran kami kepada pemangku kepentingan bahwa kami berupaya untuk menjalankan bisnis secara berkelanjutan.

Tata kelola perusahaan yang baik

Bank Mandiri menyadari bahwa kunci utama keberhasilan pengelolaan perusahaan terletak pada kemampuan mengembangkan serta menumbuhkan budaya perusahaan dan etos kerja, antara lain melalui *prudential banking practices*, *risk management* serta penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Bank Mandiri mengimplementasikan GCG dengan menerapkan 5 (lima) prinsip yakni *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness*, atau disingkat TARIF.

Dalam praktek secara operasional, budaya TARIF dapat dijelaskan dalam beberapa contoh di antaranya:

1. Prinsip *Transparency* (Transparansi)
 - a. Menyampaikan laporan kepada Bank Indonesia, Bapepam serta mengumumkan kepada publik mengenai terjadinya suatu peristiwa, informasi atau fakta material yang dapat mempengaruhi harga atau nilai saham atau keputusan investasi secara tepat waktu dan obyektif berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b. Penyampaian informasi keuangan dan non keuangan kepada publik dan regulator secara akurat dan tepat waktu.
 - c. Menyediakan kemudahan akses informasi dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dalam *website* www.bankmandiri.co.id.
 - d. Menyediakan layanan call center 14000 yang siap melayani pertanyaan dan keluhan dari nasabah selama 24 jam setiap hari.

Our commitment to strengthening corporate governance, corporate values and risk management has helped us convince our stakeholders about our commitment to conducting our business in a sustainable manner.

Good Corporate Governance (GCG)

Bank Mandiri is aware that the key to the Company's success lies in the ability of management to develop and grow the Company's culture and work ethic through, among other things, *prudential banking practices*, *good risk management* and *good corporate governance* (GCG). Bank Mandiri implements GCG by applying five principles, namely, *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independence* and *Fairness*, which together are abbreviated as TARIF.

In operational practice, the TARIF culture rates can be explained with the help of the following examples:

1. Principle of *Transparency*
 - a. Submitting reports to Bank Indonesia and Bapepam, and disclosing them to the public in connection with any event, information or material fact that could affect the Company's share price or investment decisions in a timely and objective fashion in accordance with the prevailing laws and regulations.
 - b. Conveying both financial and other important information to the public and regulators in an accurate and timely fashion.
 - c. Providing easy access to information through the use of modern communications technology *website*: www.bankmandiri.co.id.
 - d. The establishment of Call Center 14000 to respond to customer queries and complaints 24 hours a day.





Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

- | | |
|---|---|
| <p>e. Keterbukaan terhadap karyawan dalam bentuk mekanisme pencapaian kinerja appraisal sistem serta <i>reward & punishment</i> yang dilakukan secara terbuka dan berdasarkan hasil yang dicapai.</p> <p>2. Prinsip <i>Accountability</i> (Akuntabilitas)</p> <p>a. Menyajikan informasi keuangan dan non keuangan yang berkualitas serta dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>b. Adanya Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG yang membantu fungsi pengawasan Dewan Komisaris.</p> <p>c. Pengambilan keputusan pengurusan Perseroan dalam bidang tertentu, diputuskan melalui komite-komite di bawah Direksi, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assets & Liabilities Committee • Risk Management Committee • Capital & Subsidiaries Committee • Business Committee • Information & Technology Committee • Human Capital Policy Committee <p>d. Menegakkan hukum dan sistem <i>reward & punishment</i></p> <p>3. Prinsip <i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab)</p> <p>a. Menerapkan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan seperti UU Perseroan terbatas, UU Pasar Modal, UU BUMN, UU Perlindungan Konsumen dan peraturan lainnya.</p> <p>b. Melaksanakan <i>Corporate Social Responsibility</i> sebagai bentuk <i>Corporate Citizenship</i> yang baik.</p> <p>c. Melakukan praktek bisnis yang profesional dan beretika.</p> | <p>e. Openness with employees through the transparent application of the performance appraisal and rewards and punishment systems based on results achieved.</p> <p>2. Principle of Accountability</p> <p>a. Presenting accurate and verifiable financial and other important information.</p> <p>b. Establishment of an Audit Committee and Risk Monitoring & GCG Committee to assist the Board of Commissioners in its supervisory role.</p> <p>c. Company decision-making in certain areas is focused on committees under the Board of Directors, namely:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assets & Liabilities Committee • Risk Management Committee • Capital & Subsidiaries Committee • Business Committee • Information & Technology Committee • Human Capital Policy Committee <p>d. Law Enforcement and Rewards & Punishment System</p> <p>3. Principle of Responsibility</p> <p>a. Complying with the prevailing laws and regulations, such as the Companies Act, Capital Markets Act, State-Owned Enterprises Act, Consumer Protection Act and other legislation and regulations.</p> <p>b. Implementing Corporate Social Responsibility as a manifestation of good corporate citizenship.</p> <p>c. Applying ethical and professional business practices.</p> |
|---|---|



Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

- | | |
|---|--|
| <p>4. Prinsip <i>Independency</i> (Independensi)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menerapkan mekanisme menyatakan pandangan berbeda (<i>dissenting opinion</i>) dalam proses pengambilan keputusan. b. Keputusan didasarkan kepada kepentingan perusahaan dan melalui proses <i>Risk Management</i> yang kuat dan bebas dari pengaruh pihak manapun. c. <i>Risk Unit, Compliance Unit</i> dan <i>Internal Audit</i> dibentuk secara independen <p>5. Prinsip <i>Fairness</i> (Kewajaran)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pihak Internal <ol style="list-style-type: none"> i) Bank Mandiri memberikan kesempatan kerja yang sama (<i>equal job opportunity</i>) untuk berprestasi sebaik-baiknya. ii) Penetapan <i>Talent Management</i>, yaitu proses pemilihan pegawai yang berpotensi tinggi untuk dikembangkan sesuai dengan kebutuhan bisnis bank. iii) Peningkatan kompetensi calon pimpinan sesuai dengan <i>People Development Model</i>. iv) Menerapkan sistem <i>Performance Management</i> yang komprehensif yang memberikan nilai tambah dan mampu mengubah perilaku (<i>behavior</i>) jajaran pegawai Bank Mandiri. b. Pihak Eksternal <ol style="list-style-type: none"> i) Bank Mandiri memiliki peraturan untuk melindungi kepentingan pihak minoritas di dalam perusahaan ii) <i>Equal treatment</i> kepada vendor dan stakeholder lainnya | <p>4. Principle of Independence</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Applying mechanisms that allow for dissenting opinions in the decision-making process. b. Taking decisions based on the interests of the company and a robust risk management process that is free from all forms of interference. c. Independent Risk, Compliance and Internal Audit Units. <p>5. Principle of Fairness</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Internal <ol style="list-style-type: none"> i) Bank Mandiri is an equal employment opportunity employer that affords the same opportunities to excel to all its employees. ii) Talent Management Program – this involves the selection of high-achieving employees to be trained in accordance with Bank Mandiri’s needs. iii) Improving the competencies of potential leaders based upon the People Development Model. iv) Applying a comprehensive Performance Management System that provides added value and is able to change the behavior of Bank Mandiri employees. b. External <ol style="list-style-type: none"> i) Bank Mandiri has regulations to protect the interests of minorities in the Company. ii) Equal treatment for vendors and other stakeholders. |
|---|--|

Dalam mewujudkan tahapan ini, maka diperlukan keteladanan *top management* dan *senior management* yang berperan sebagai *Change Champion* dan *Change Agent* di setiap unit kerja dan sebagai *role model* yang menerapkan budaya perusahaan dan prinsip-prinsip GCG secara konsisten.

To execute this phase, the role of top management and senior management is needed in every unit as change champion and change agent to implement corporate culture and GCG principle consistently





Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

Penguatan Nilai-Nilai Perusahaan (Strengthening Our Values) [G4-56]

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya yang akan dianut dan menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Perumusan nilai budaya dilakukan dengan mengadakan *workshop* yang dihadiri mulai dari *middle management* sampai *senior management* serta diskusi dilakukan dengan metode *bottom-up participation*.

Dari proses perumusan nilai budaya yang dilakukan, Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya yang dianut yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*) dimana kelima nilai budaya ini biasa disebut dengan "TIPCE".

Bank Mandiri juga menyelenggarakan *Culture Excellence Award* sebagai bentuk apresiasi kepada unit kerja dan *change agent* yang telah berhasil melakukan program budaya dengan baik dan tercermin dari peningkatan kinerja unit kerja yang bersangkutan.

Disamping itu, Bank Mandiri memiliki *Employee Value Proposition* yaitu Spirit Memakmurkan Negeri, yang menjadikan pegawainya berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia.

Employee Value Proposition merupakan *internal employer brand* yang dibangun berdasarkan aspirasi pegawai dan bukan hanya sekedar slogan. *Employee Value Proposition* merupakan penyatuan atau bertemunya apa yang menjadi keinginan pegawai dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, sesuatu yang unik atau yang membuat Bank Mandiri menjadi berbeda dengan perusahaan lain.

Strengthening Our Values [G4-56]

In line with the transformation of its business, Bank Mandiri has also transformed its culture by redefining the cultural values adhered to and the guidelines governing employee behavior and conduct. The cultural values were formulated during workshops that were attended by staff at the middle management up to senior management levels, as well as discussions involving bottom-up participation across the Company.

Based on the cultural value formulation process, Bank Mandiri set adopted five cultural values, namely, Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, and Excellence, which are commonly referred to by the abbreviation "TIPCE."

The bank also presents Culture Excellence Awards as a token of appreciation for units and change agents that have managed to implement the cultural program well, as reflected in the performance of the unit in question.

In addition, the Bank has formulated an Employee Value Proposition, which is titled the Prosperous Spirit and which allows staff to flourish in an open, positive, progressive environment and be inspired to create prosperity for colleagues, family, customers, community and country."

The Employee Value Proposition is an internal employer brand that was developed based on the aspirations of employees. It is not a mere slogan, but rather brings together and harmonizes what the employees want and what can be offered by the company. This is something unique and differentiates Bank Mandiri from other companies



Strategi Berkelanjutan Sustainability strategies



Pengelolaan Risiko (Managing Our Risks) [G4-39] [G4-46]

Prinsip pengelolaan risiko Bank Mandiri dilakukan secara proaktif guna mendukung Bank untuk mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan, serta memelihara tingkat *risk-adjusted return* yang optimal. Untuk itu manajemen risiko Bank Mandiri memiliki misi untuk menciptakan dan mengimplementasikan pendekatan yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, memprioritaskan, mengelola dan memantau risiko-risiko yang berdampak terhadap bisnis, operasional dan organisasi, disamping terus mencari peluang bisnis yang dapat mengoptimalkan *risk-adjusted return* dan *shareholder value*.

Managing Our Risks [G4-39] [G4-46]

Risk management principles are applied proactively by Bank Mandiri to ensure it benefits from healthy and sustainable growth, as well as to maintain an optimal level of risk-adjusted return. For these reasons, Bank Mandiri's risk management mission is to create and implement a comprehensive approach so as to identify, quantify, prioritize, manage and monitor risks affecting the business, operations and organization, while continuing to seek business opportunities that can help optimize risk-adjusted return and shareholder value.





Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan Surat Edaran Bank Indonesia tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, melalui tahapan proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pada semua level.

Mengingat dalam kelangsungan usaha bank dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul baik secara langsung dari kegiatan usahanya maupun secara tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan anak, maka Bank memastikan prinsip kehati-hatian juga diterapkan pada perusahaan anak. [G4-14]

Bank Mandiri telah menyusun kebijakan, proses, kompetensi, akuntabilitas, pelaporan dan teknologi pendukung yang bertujuan untuk mendukung implementasi manajemen risiko agar dapat berjalan efektif dan efisien. Manajemen risiko Bank Mandiri difokuskan pada delapan kategori risiko yang ditetapkan Bank Indonesia, yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, strategik, reputasi, hukum dan kepatuhan. Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri mengadopsi pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM), yang terdiri dari 4 *building blocks* yaitu Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics.

Usaha Berkelanjutan (Sustainable Business) [G4-40]

Program Transformasi Lanjutan yang digulirkan sejak tahun 2010 telah membuahkan hasil nyata yang tercermin dari kinerja Bank Mandiri yang semakin meningkat. Hal ini tentunya tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi seluruh pemangku kepentingan dalam mengoptimalkan *value* Bank Mandiri dari segala fase selama proses transformasi dijalankan hingga saat ini.

The application of risk management is based on Bank Indonesia Regulations (PBI) and Bank Indonesia Circular on Risk Management in the Banking Sector. The stages involved in the risk management process are: risk identification, assessment, monitoring and control at all levels.

Given the the success of Bank Mandiri's business is affected by exposure to risks arising both directly from its operations and indirectly from those of its subsidiaries, the Bank ensures that prudential principles are also applied by its subsidiaries. [G4-14]

Bank Mandiri has formulated policies, processes and competencies, and accountability, reporting and support technology procedures to provide a solid foundation for the risk management process so as to ensure that it works effectively and efficiently. Risk management at Bank Mandiri is focused on eight categories of risk identified by Bank Indonesia, namely, credit, market, liquidity, operational, strategic, reputational, legal and compliance risks. The application of risk management in Bank Mandiri is based on the Enterprise Risk Management (ERM) approach, which consists of four building blocks, namely, Organization & Human Resources, Policies & Procedures, Systems & Data, and Methodology / Models & Analytics.

Sustainable Business [G4-40]

Bank Mandiri's Further Transformation program, which has been underway since 2010, has yielded many tangible results, as reflected in the bank's continuously improving financial performance. This is due to the support and contribution of all our stakeholders in helping to optimize the value of the bank during each phase of the transformation process. Furthermore,



Strategi Berkelanjutan

Sustainability strategies

Selanjutnya, komitmen Bank Mandiri kepada seluruh pemanku kepentingan adalah untuk melanjutkan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam rangka menciptakan dan memberikan nilai tambah yang optimal bagi seluruh pemanku kepentingan.

Untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan, *sustainable business* adalah prioritas utama yang akan menjadi perhatian dari waktu ke waktu. Visi menjadi *Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution* mensyaratkan serangkaian proses transformasi yang terarah untuk mencapai target bisnis yang berkelanjutan, bukan hanya mampu untuk mengejar bisnis semata, namun juga mampu untuk memahami, menggali dan memelihara hubungan bisnis yang lebih baik dengan nasabah dalam jangka panjang, sehingga seluruh aktivitas Bank Mandiri diarahkan pada peningkatan nilai perusahaan secara berkesinambungan. Komitmen untuk tumbuh berkesinambungan tersebut tentunya juga akan iiringi dengan upaya untuk terus mengembangkan kapabilitas pegawai, peningkatan kualitas layanan, penerapan *good corporate governance*, pengembangan *risk management*, implementasi budaya kerja yang komprehensif, serta pengendalian biaya untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang berkualitas.

Kami menyadari bahwa ke depannya Bank Mandiri akan menghadapi tantangan yang semakin berat. Konstelasi persaingan bisnis yang semakin meningkat, harapan nasabah dan pemegang saham yang semakin meningkat terhadap Bank Mandiri menjadikan kami terus berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh nasabah, seluruh pemanku kepentingan kami. Harapan ini tentunya akan kami bangun secara terus-menerus dengan rasa optimis seiring dengan pertumbuhan Bank Mandiri, untuk dapat memberikan yang terbaik dan tumbuh bersama Indonesia.

the Bank is committed to continuing on the path of sustainable growth in order to create and deliver optimum added value for all stakeholders.

To support our continued growth, the sustainability of our business is always a top priority at Bank Mandiri. Our Vision of being Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution requires a series of transformation processes designed to achieve the target of business sustainability. This involves not just securing new business but also the ability to understand, explore and maintain business relationships with customers over the long run so that all of the efforts of the Bank are directed towards a continuous increase in its value. The commitment to sustainable growth must also be accompanied by efforts to continually develop the capabilities of staff, improve service quality, implement good corporate governance, improve risk management, internalize the work culture and control costs effectively so as to ensure quality growth.

We realize that the bank will face increasing challenges in the future. A combination of increasing competition and heightened customer and shareholder expectations encourage Bank Mandiri to continually strive to improve its performance and provide the best possible service to all our customers and stakeholders. We believe that this course will allow us to continue growing on a sustainable basis in tandem with the expansion of the Indonesian economy.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan [G4-56]

Sustainability Culture and Governance [G4-56]

t
rust

Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

Developing trust and a positive view of Bank Mandiri among our stakeholders through an open and sincere relationship based on reliability.

1. Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan.
2. Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi dan saling menghargai.

1. Honesty, sincerity, transparency and frankness.
2. Empowering potential, no silos, continuously seeking synergies, and mutual respect.

i
ntegrity

Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi.

Think, speaking and behaving in a commendable manner at all times, maintaining our dignity and upholding our professional code of ethics.

3. Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen.
4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji.

3. Discipline, consistency and fulfillment of commitments.
4. Thinking, speaking, and acting in a commendable manner.

p
rofessionalism

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

Committed to working thoroughly and accurately based on top-class competencies and with a full sense of responsibility.

5. Handal, tangguh, bertanggungjawab, pembelajar dan percaya diri.
6. Berjiwa intrapreneurship dan berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur.

5. Reliability, resilience, responsibility, willingness to learn, and self-confidence.
6. Spirit of intrapreneurship and courage to take decisions based on measurable risk.

C
ustomer
focus

Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan.

Always focusing on our customers as our main partners in mutually beneficial sustainable growth.

7. Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan total solusi.
8. Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

7. Identifying the needs and desires of customers in a proactive manner and providing holistic solutions to such needs and desires.
8. Providing the best possible service in a fast, precise, straightforward and accurate manner while always prioritizing customer satisfaction.

e
xcellence

Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai insan mandiri

trying to reach superiority that shaped into love and proud as the people of Mandiri

9. Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan
10. Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi
11. Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas

9. Patriotis, champion characteristic and courageous to seek an opportunity
10. innovative in creating an opportunity to reach the performance beyond expectation
11. focus and discipline to execute main priority



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Budaya Berkelanjutan [G4-56]

Sejalan dengan Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank Mandiri 2010 – 2014, Bank Mandiri juga menetapkan **VISI** yang baru yaitu *“To be Indonesia’s most admired and progressive financial institution”*. Dalam visi tersebut tercermin aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya. Disamping itu, Bank Mandiri juga ingin bertransformasi menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan kontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

Untuk itu, Bank Mandiri telah merumuskan **MISI** untuk mendukung pencapaian visinya tersebut :

1. Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan, baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin membuktikan bahwa kami handal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
2. Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Misi tersebut didukung pula dengan **Kompetensi Inti** perusahaan yang senantiasa dijaga dan disempurnakan, meliputi:

1. Kinerja yang secara konsisten meningkat (*Sustainable Exceptional Performance*).
2. Efisiensi dan kemampuan eksekusi strategi yang baik.
3. Jumlah jaringan layanan yang luas, tersebar, dan beragam.
4. *Customer base* yang besar dan terus meningkat.
5. Sinergi dan peningkatan kinerja perusahaan anak.

Sustainability culture [G4-56]

In line with the Long Term Plan (RJP), the Bank adopted a new VISION, namely, *“To be Indonesia’s most admired and progressive financial institution.”* This vision statement reflects Bank Mandiri determination to become a financial institution that is fully committed to building relationships with all of its customers. In addition, Bank Mandiri wants to become a financial institution that offers innovative, world-class financial solutions and to contribute to the nation by consistently improving its performance.

To that end, the Bank has formulated a new MISSION to support the achievement of its vision. The new mission statement reads as follows:

1. We are committed to building long-term relationships based on trust, both with business and individual customers. We serve all our customers based on international service standards through the provision of innovative financial solutions. We want to be known for our outstanding financial performance, human resources and teamwork.
2. By playing an integral role in the growth and success of our customers, we are also playing an essential role in promoting long-term economic growth in Indonesia, and in providing shareholders with a high level of return on their investments.

The achievement of this mission statement is supported by the continued enhancement of the Company’s core competencies, including:

1. Sustainable exceptional performance.
2. Efficiency and effectiveness in execution of strategies.
3. Extensive, evenly spread and uniform network services.
4. Large and continuously growing customer base.
5. Synergizing and improving the performance of subsidiaries.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

TATA KELOLA BERKELANJUTAN [G4-45]

Road Map

Bank Mandiri berkomitmen untuk menerapkan Good Corporate Governance (GCG) secara sistematis, konsisten dan disiplin. Oleh karena itu, penerapan GCG di Bank Mandiri disusun secara sistematis dan dilaksanakan melalui suatu Road Map.

1998 Merger

Kesadaran untuk mengimplementasikan GCG didorong adanya krisis perbankan akibat praktek "bad governance" yang menyeluruh di industry perbankan. Hal ini menyebabkan banyak bank yang harus di bail out dan kemudian Direksi dan Dewan Komisaris perbankan harus menandatangani Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia yang didalamnya mencantumkan kewajiban bank untuk menerapkan *Good Corporate Governance*.

Heightened awareness of the importance of good corporate governance practices as the banking crisis was the result of "bad governance" in the overall banking industry. This led many banks having to be bailed out and was followed by directors and commissioners in the banking industry being required to sign management contracts with the World Bank. These contracts included the organization to implement good corporate governance.

2000-2001 Governance Commitment, Structure and Mechanisms

- Merespon Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia tersebut, Bank Mandiri menerbitkan antara lain :
 - Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris tentang Prinsip-prinsip GCG
 - Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris tentang *Code of Conduct* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang menjadi pedoman perilaku didalam berinteraksi dengan nasabah, rekanan dan sesama pegawai
 - Keputusan Direksi tentang Kebijakan Kepatuhan (*Compliance Policy*) yang mewajibkan seluruh jajaran PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk bertanggung jawab penuh secara individu didalam melakukan kegiatan operasional Bank di bidangnya masing-masing
- Bank Mandiri telah menugaskan PWC untuk melakukan *diagnostic review* atas penerapan pelaksanaan implementasi GCG
- Atas implementasi pelaksanaan GCG tersebut, Standard & Poor's telah menilai dengan hasil penilaian untuk periode tahun 2003 adalah 6,2, mengalami kenaikan dari penilaian tahun sebelumnya yaitu 5,4.
- In response to Bank Mandiri's Management Contract with the World Bank, the Bank published, among other things:
 - Joint Resolution of the Board of Directors and Board of Commissioners on the principles of good corporate governance
 - Joint Resolution of the Board of Directors and Board of Commissioners of the Code of Conduct of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk governing behavior / conduct when interacting with customers, partners and fellow employees
 - Resolution of the Board of Directors on Compliance Policy, which requires all employees of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk to accept full individual responsibility for in conducting their respective duties as part of the Bank's operations.
- The Bank commissioned PWC to conduct a diagnostic review of the implementation of GCG in the Company.
- In respect of the implementation of GCG, Standard & Poor's gave the Bank a score of 6.2 for the 2003 period, up from 5.4 the previous year.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

SUSTAINABILITY GOVERNANCE [G4-45]

Road Map

Bank Mandiri is committed to implementing good corporate governance (GCG) in a systematic, consistent and disciplined manner. Accordingly, the process of implementing GCG in Bank Mandiri has been systematically planned through the drawing up of a Road Map.

2003 Initial Public Offering

2005 Transformasi Budaya Cultural Transformation

Dalam rangka pelaksanaan IPO Bank Mandiri, dilakukan penyempurnaan atas implementasi GCG, antara lain sebagai berikut:

- Pembentukan Komite-komite di Level Dewan Komisaris, yaitu:
 - Komite Audit
 - Komite Pemantau Risiko
 - Komite Remunerasi dan Nominasi
 - Komite GCG
- Pembentukan Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*)
- Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan publik
- Bank Mandiri melaksanakan keterbukaan informasi, antara lain dalam publikasi Laporan Keuangan, informasi maupun peristiwa atau fakta material
- Menyusun Laporan Tahunan yang tepat waktu, memadai, jelas dan akurat
- Menghormati dan memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas
- Bank Mandiri pertama kali mengikuti Penilaian implementasi GCG oleh Lembaga Independen yaitu *The Indonesian Institute for Corporate Governance*
- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) mengeluarkan pedoman GCG Pedoman GCG
- Kementerian BUMN mengeluarkan pedoman GCG No.117 /M-MBU/2002

As part of the Bank Mandiri IPO, significant improvements were made to the implementation of good corporate governance, including the following:

- Establishment of committees at the Board of Commissioners level, namely:
 - Audit Committee
 - Risk Monitoring Committee
 - Remuneration and Nominations Committee
 - Corporate Governance Committee
- Establishment of Corporate Secretary function / organ
- Holding of Shareholders General Meetings in accordance with the legislation on public companies
- Disclosure, including the publication of financial statements and material information, events and facts
- Preparing the annual report in a timely, adequate, clear and accurate manner
- Respecting and taking into consideration the interests of minority shareholders
- Bank Mandiri for the first time underwent a GCG assessment by an independent body -- the Indonesian Institute for Corporate Governance
- The National Committee on Corporate Governance (KNKCG) issued GCG Guidelines
- Ministry of SOEs issued GCG Guidelines No. 117 / M-MBU/2002

- Bank Mandiri melakukan transformasi melalui penetapan nilai-nilai kebersamaan (*shared values*) serta perumusan perilaku utama Bank Mandiri (TIPCE) yang merupakan Budaya kerja baru Bank Mandiri.
- Penyusunan Charter GCG yang dituangkan melalui Keputusan Dewan Komisaris, yang mengatur pokok-pokok pelaksanaan GCG di Bank Mandiri
- Bank Mandiri underwent a process of cultural transformation through the adoption of shared values and the formulation of Bank Mandiri's key behaviors (TIPCE), which incorporate the essence of the Bank's new culture.
- Preparing of GCG Charter, which was then by way of a Board of Commissioners Resolution. The Charter addresses the principal issues concerning the implementation of GCG in Bank Mandiri





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

2006-2007

(Penerbitan PBI dan SEBI GCG)

- Bank Indonesia mengeluarkan PBI No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 serta SE No.9/12/DPNP/2006 tentang Penerapan *Good Corporate Governance*, dan Bank Mandiri melakukan penyesuaian atas ketentuan internal
- Melakukan GCG self assessment yang dipersyaratkan oleh Bank Indonesia
- Melakukan sosialisasi GCG kepada seluruh jajaran Bank Mandiri

(Issuance of Bank Indonesia Regulations and Circular on GCG)

- Bank Indonesia issued a regulation in the form of PBI No. No.8/4/PBI/2006 on GCG in Commercial Banks, as subsequently amended by Regulation No. 8/14/PBI/2006 and Circular No.9/12/DPNP/2006 on the Implementation of Good Corporate Governance. Bank Mandiri made the necessary internal adjustments to bring itself into line with the new regulation.
- Bank Mandiri conducted a GCG self-assessment, as required by Bank Indonesia
- Bank Mandiri embarked on a process of disseminating GCG at all levels

2008 Transformasi Budaya Lanjutan Further Cultural Transformation

- Bank Mandiri secara berkelanjutan melaksanakan penyempurnaan penerapan prudent banking, Good Corporate Governance serta internal control melalui pengembangan web site GCG, Compliance Risk Management System, Standar prosedur Anti Pencucian uang & Pencegahan Pendanaan Teroris, Risk Based Audit Tools dan Sistem Informasi Manajemen Audit.
 - Pengambilan keputusan bisnis maupun keputusan manajemen lainnya dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip GCG serta senantiasa mempertimbangkan semua ketentuan yang berlaku
 - Pelaksanaan program internalisasi budaya lanjutan antara lain melalui penyelenggaraan Culture Fair, Culture Seminar, dan Recognition Program berupa pemberian penghargaan kepada unit kerja dan *change agent* terbaik dalam implementasi program budaya guna meningkatkan motivasi seluruh unit kerja dan para *change agent*
-
- Bank Mandiri continued to sustainably improve its prudential banking policies, good corporate governance and internal controls on a sustainable basis through the development of its corporate governance web site, compliance risk management system, antifraud procedures, anti-money laundering and financing of terrorism procedures, risk based audit tools and the audit management information system.
 - Both the business and other decision-making processes always take into account the principles of good corporate governance and all applicable regulations
 - Implementation of the further culture internalization program, which included the holding of culture fairs and culture seminars, and the establishment of the recognition program to reward units that best implemented the culture program, thereby helping to better motivate all units and change agents



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

2011-Today

- Bank Indonesia mengeluarkan PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, dimana Bank wajib menerapkan penilaian tingkat kesehatan bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak melalui pendekatan Risk Based Bank Rating (RBBR) adapun salah satu faktor penilai RBBR adalah GCG.
- Dengan konsistensi penerapan GCG secara terus menerus, Bank Mandiri telah menerima penghargaan dari berbagai instansi nasional dan internasional yang independen dan profesional, antara lain :
 - The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)
Bank Mandiri telah ikut berpartisipasi sebanyak 10 kali. Dari Keikutsertaan tersebut Bank Mandiri telah dapat meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 7 kali berturut-turut.
 - The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)
IICD melakukan evaluasi dan rating 100 perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar yang tercatat di Bursa Efek Indonesia.
 - Corporate Governance Asia (CGA)
Bank Mandiri juga dinilai oleh CGA yang berkedudukan di Hongkong. Setiap tahun lembaga ini melakukan penilaian terhadap seluruh perusahaan-perusahaan besar di Asia, meliputi kawasan India, China, Singapore, Malaysia, Thailand, Indonesia serta kawasan lainnya di Asia. Sejak tahun 2009, Bank Mandiri selalu berada diantara perusahaan terbaik dalam implementasi GCG.
- Dalam rangka upaya pencegahan penerimaan gratifikasi, serta sejalan dengan himbauan KPK berdasarkan Undang Undang (UU) nomor 20 tahun 2001 tentang Perubahan atas UU nomor 31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Bank Mandiri menerbitkan Petunjuk Teknis Operasional Gift Disclosure Statement pada tanggal 2 Juli 2013.
- Bank Mandiri juga berpartisipasi untuk terus menciptakan budaya anti korupsi antara lain dengan mengikuti acara kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tanggal 9 s.d 11 Desember 2013. Pada pameran dimaksud, Bank Mandiri memperoleh penghargaan sebagai stand terbaik nomor 2.
- In 2011, Bank Indonesia issued PBI No. 13/1/PBI/2011 on the Rating System for Commercial Banks, under which commercial banks (consolidated with their subsidiaries) are required to rate their soundness using the risk-based bank rating (RBBR) approach, one of the parameters of which is an appraisal of GCG
- Since the introduction of consistent and continuous GCG, Bank Mandiri has received numerous awards from various independent domestic and international agencies, including:
 - The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)
Bank Mandiri has participated in the IICG rating program 10 times, out of which it was named "Most Trusted" 7 times in a row.
 - The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)
The IICD evaluates and rates the 100 public companies with the largest market capitalizations on the Indonesia Stock Exchange.
 - Corporate Governance Asia (CGA)
Bank Mandiri is also assessed by Corporate Governance Asia based in Hong Kong. Each year CGA conducts assessments on all major companies in Asia, covering India, China, Singapore, Malaysia, Thailand, Indonesia and other countries in the region. Since 2009, Bank Mandiri has always been among the best rated companies for GCG.
- To prevent payment of acceptance of gratuities in line with the advice of the Corruption Eradication Commission (KPK) based on the Suppression of Corruption Act No. 20 of 2001 (amending Act No. 31 of 1999), Bank Mandiri issued a Technical Directive requiring gift disclosure statements on 2 July 2013.
- Bank Mandiri also plays an active role in the ongoing endeavors to create an anti-corruption culture by such things as participating in Anti-Corruption Week Expo 2013 (organized by the KPK) on 9 December – 11 December 2013. During the exhibition, Bank Mandiri was presented with the runner-up award for best stand.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Penerapan GCG di Bank Mandiri merupakan proses jangka panjang yang memberikan hasil berupa sustainable value. Implementasi GCG sebagai sebuah sistem dilakukan melalui proses intern yang melibatkan Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai. Sejak diterapkannya GCG, Bank Mandiri mengalami perubahan yang lebih baik, terutama dari sisi proses pengambilan keputusan strategis dimana prinsip TARIF menjadi landasan berfikir sebelum keputusan diambil. Sebagai contoh komite yang berwenang mengambil keputusan untuk pengelolaan produk, teknologi informasi, kredit, dan pengadaan barang dapat melaksanakan rapat dan mengambil keputusan apabila memenuhi kuorum. Keputusan rapat diambil secara musyawarah dan mufakat, dalam hal musyawarah dan mufakat tidak tercapai, maka keputusan rapat diambil dengan voting. Dari proses yang berlandaskan pada prinsip GCG tersebut, Bank Mandiri mampu menciptakan lingkungan yang kondusif yang menunjukkan Sumber Daya Manusia (SDM) nya dapat bekerja lebih efisien, efektif, kompetitif dan profesional.

Implementasi GCG di Bank Mandiri dilaksanakan dengan berlandaskan prinsip-prinsip GCG (transparency, accountability, responsibility, independency & fairness) yang dilaksanakan melalui 5 (lima) tahapan, sebagai berikut:

The implementation of GCG in Bank Mandiri is a long-term process that will result in sustainable value. The implementation of GCG as a system is carried out through internal processes involving the Board of Commissioners, Board of Directors and all our staff. Since the introduction of good corporate governance principles, Bank Mandiri has experienced a significant change for the better, especially in terms of strategic decision-making, where our TARIF principles now provide the foundations on which all decisions are taken. For example, the committees responsible for product management, information technology, lending, and procurement may only take decisions if the required quorum is present. Decisions are generally taken on a consensual basis. Should a consensus not be achieved, the matter will go to a vote. Thanks to the implementation of good corporate governance, we have successfully created a conducive environment that allows our people to work more efficiently, effectively, competitively and professionally.

The process of introduction GCG at Bank Mandiri (based on transparency, accountability, responsibility, independence and fairness) has involved five stages, as described in the following table:



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

1. PERUMUSAN GOVERNANCE COMMITMENT / ARRANGEMENT OF GOVERNANCE COMMITMENT

- Perumusan Visi - Misi Strategi Bank Mandiri
- Anggaran Dasar
- Perumusan Corporate Values
- Code of Conduct
- Reinforcement Code of Conduct
- GCG Charter
- Arrangement of Bank Mandiri's strategy
- Article of Association
- Establishment of Corporate Values
- Code of Conduct
- Reinforcement Code of Conduct
- GCG Charter

2. PENYEMPURNAAN GOVERNANCE STRUCTURE / REFINEMENT OF GOVERNANCE STRUCTURE

- Pemenuhan Jumlah & Komposisi Dewan Komisaris, Direksi, Komite- komite di bawah Dewan Komisaris dan Direksi
- Penguatan Risk Management, Compliance dan Internal Control
- Penyempurnaan struktur Organisasi untuk menjamin terlaksana check & balance
- fulfillment of the composition of the Board of Commissioner, Director, and Committee supervised by the Board of Commissioner and Director
- Empowering Risk Management, Compliance and Internal Control
- Organization structure refinement to ensure check & balance

5. WALKING THE TALK /WALKING THE TALK

- Implementasi prinsip GCG yang dilaksanakan dalam setiap aspek kegiatan operasional bank
- ChangeAgent(1:4)
- Service Excellence
- Penegakan Etika di setiap level organisasi melalui:
 1. E-procurement
 2. Pakta Integritas
 3. Kerahasiaan
- Bank Mandiri menerbitkan PTO *Gift Disclosure Statement* sebagai implementasi larangan penerimaan gratifikasi seluruh jajaran Bank Mandiri
- Mendorong terciptanya Budaya anti korupsi dengan mengikuti kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan oleh KPK
- GCG Implementation in every Bank operational Activities
- ChangeAgent(1:4)
- Service Excellence
- Code of conduct enforcement in every organization level:
 1. E-procurement
 2. Integrity Pact
 3. Non-Disclosure
- Bank Mandiri issued Gift Disclosure Statement Procedure to be implemented by entire employee and management that receiving gratification is violating the provision
- Encourage anti-corruption culture with involvement in Anti-Corruption activities 2013 that held by KPK

PENERAPAN PRINSIP GCG GCG IMPLEMENTATION

4. SOSIALISASI DAN EVALUASI / EVALUATION AND SOCIALIZATION

- Internalisasi Corporate Value
- Sosialisasi Inisiatif strategis kebijakan, Peraturan DII
- Self Assessment Penerapan GCG
- Pelaporan Pelaksanaan GCG
- Penilaian GCG oleh pihak Independen
- Performance and recognitions
- Internalization of Corporate Value
- initiative socialization of strategic policy, provision, etc
- Self Assessment of GCG Implementation
- Reporting of GCG Implementation
- GCG assesment by independent party
- Performance and recognitions

3. PENYEMPURNAAN GOVERNANCE MECHANISM / REFINEMENT GOVERNANCE MECHANISM

- Pembuatan Charter GCG
- Penuangan Prinsip
 - Prinsip GCG dalam Kebijakan, pedoman & peraturan Kerja, SOP
- Penegakan Reward & Punishment
- Transparansi Produk
- Pembuatan Call Centre & Customer Care
- Strategy Anti Fraud
- Whistle-blowing System (Letter to CEO)
- Establishment of GCG Charter
- Principle implementation
 - GCG principle in policy, charter and procedure
- Reward & Punishment
- Product transparency
- Call Centre & Customer Care
- Anti Fraud Strategy
- Whistle-blowing System (Letter to CEO)



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Struktur Tata Kelola Bank Mandiri

Untuk mendukung tercapainya Visi, Misi dan Strategi, penyempurnaan terhadap struktur organisasi juga terus dilakukan. Penyempurnaan struktur organisasi tersebut harus tetap dapat menjamin adanya *check and balances* yang diyakini dapat meningkatkan *value* perusahaan, dan akuntabilitas yang jelas dan tegas dari masing-masing organ perusahaan.

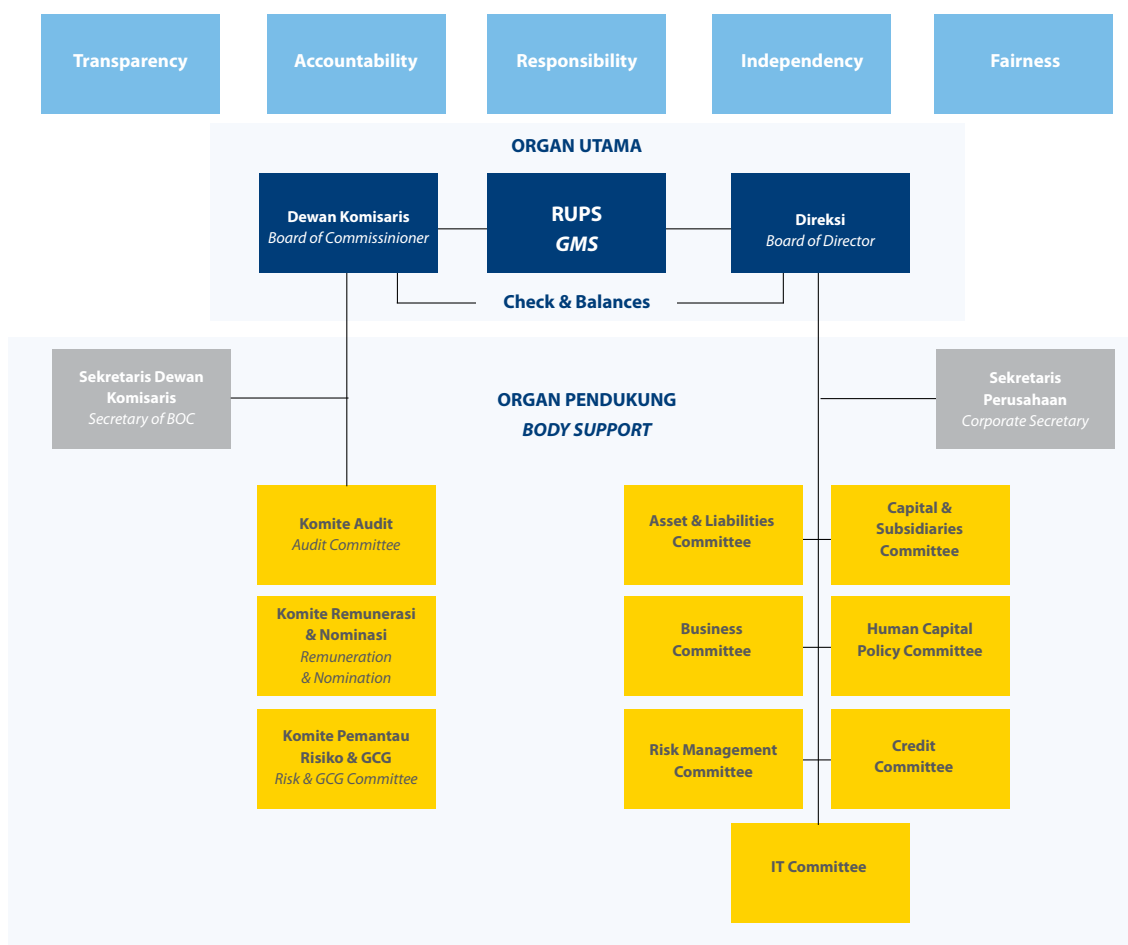
Bank Mandiri Management Structure

To support the achievement of its Vision, Mission and Strategies, Bank Mandiri engages in a continuous process of improving its organizational structure so as to ensure effective checks and balances, and that the responsibilities and accountability processes of each corporate organ are clearly and unequivocally defined.

STRUKTUR TATA KELOLA PERUSAHAAN

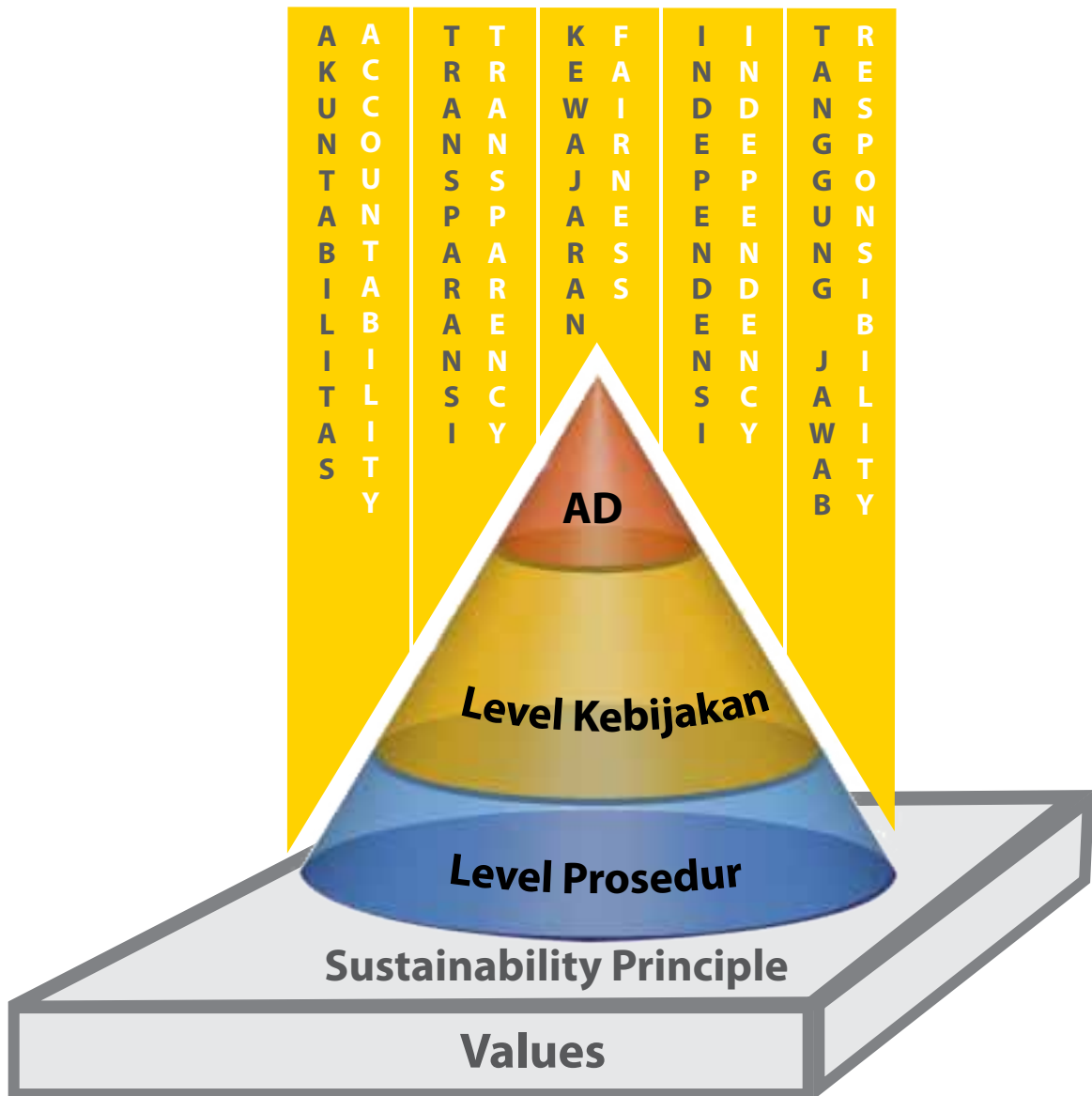
Bank Mandiri Management Structure

[G4-34] [G4-35] [G4-40] [G4-42] [G4-45] [G4-53]





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance



1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) [G4-53]

RUPS merupakan organ perusahaan tertinggi yang merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan yang tidak diberikan kepada Direksi dan atau Dewan Komisaris dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

1. General Meeting Of Shareholders (GMS) [G4-53]

The GMS is the highest organ of the company and is the forum at which the shareholders decide on matters that are not reserved to the Board of Directors or Board of Commissioners, having regard to the provisions of the Articles of Incorporation and the laws and regulations in effect.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

RUPS dan atau pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan ketentuan anggaran dasar dan peraturan per undang-undangan, termasuk untuk melakukan penggantian atau pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi.

2. Pemegang Saham

Seorang atau lebih pemegang saham yang mewakili paling sedikit 10% dari jumlah saham yang telah dikeluarkan Perseroan dengan hak suara yang sah dapat mengajukan usul dalam acara RUPS tahunan. Pegawai pemegang saham dari program ESOP dan MSOP dapat menghadiri RUPS Tahunan .

RUPS Tahunan dilaksanakan pada tanggal 2 April 2013. Agenda dalam RUPS tahunan antara lain sebagai berikut:

- a. Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember. Mengesahkan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember.
- b. Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan.
- c. Menetapkan Kantor Akuntan Publik.
- d. Memutuskan gaji Direksi dan honorarium Dewan Komisaris serta Tunjangan dan Fasilitas bagi Direksi dan Dewan Komisaris Pemberian wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme yang diberikan kepada anggota Direksi dan Dewan Komisaris.

The GMS and/or individual shareholders are not permitted to interfere in the exercise of the duties and functions of the Board of Commissioners and Board of Directors, without prejudice to the authority of the GMS to exercise its rights under the Articles of Incorporation and the laws and regulations in effect, including the replacement or dismissal of members of the Board of Commissioners and Board of Directors.

2. Shareholders

One or more shareholders representing at least 10% of the total shares with valid voting rights issued by the Company may propose to submit motions at the Annual General Meeting of Shareholders. Employee shareholders under the ESOP and MSOP schemes may attend the Annual General Meeting.

The last Annual General Meeting was held on 2 April 2013. The agenda of the meeting included the following:

- a. To ratify the Annual Report, including the Supervisory Report of the Board of Commissioners for the accounting year ended on 31 December , and to ratify the Annual Report of the Partnership and Environmental Development Program for the accounting year ended 31 December.
- b. To approve and determine the allocation of the net profit.
- c. To appoint an accountant.
- d. To determine the amount of the salaries payable to the members of the Board of Directors and emoluments payable to the members of the Board of Commissioners, as well as the other allowances and facilities due to the members of the Board of Directors and Board of Commissioners, and to grant specific authority to the Board of Commissioners, upon first securing the prior approval of the holder of the Series A Dwiwarna share, to determine the amount of the annual performance-based bonuses (tantieme) payable to the members of the Board of Directors and Board of Commissioners.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

- e. Menyetujui kenaikan Manfaat Pensiun bagi Peserta Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat.
 - f. Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan.
 - g. Menyetujui pengangkatan dan atau pemberhentian Anggota Dewan komisaris dan Direksi.
- e. To approve increases in pension benefits for members of the Bank Mandiri Pension Fund One, Bank Mandiri Pension Fund Two, Bank Mandiri Pension Fund Three and Bank Mandiri Pension Fund Four.
 - f. To approve amendments to the Articles of Association.
 - g. Approving the appointment and/or removal of members of the Board of Commissioners and Board of Directors.

3. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.

a. Independensi Komisaris [G4-38]

Sesuai PBI No.8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, Bank harus memiliki Komisaris Independen yakni anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan lain yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Dengan demikian, keberadaan Komisaris Independen dimaksudkan untuk dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang lebih obyektif serta menempatkan kewajaran dan kesetaraan di antara berbagai kepentingan termasuk kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholder lainnya.

3. Board Of Commissioners

The Board of Commissioners is the organ of the Company responsible for supervising the company in general and / or for special purposes in accordance with the Articles of Association, as well as advising the Board of Directors and ensuring that the Company adheres to the principles of good corporate governance at all levels of the organization.

a. Independent Commissioner [G4-38]

In accordance with Bank Indonesia Regulation (PBI) No. 8/4/PBI/2006, as amended by PBI No. 8/14/PBI/2006 (on *Good Corporate Governance in the Banking Sector*), a bank must have independent Commissioners, that is, members of the Board of Commissioners who do not have a financial, managerial, share ownership and / or familial relationships with the other members of the Board of Commissioners, the members of the Board of Directors and / or controlling shareholder, or other relationships that could negatively affect his or her ability to act independently.

Thus, the presence of the Independent Commissioners on the Board of Commissioners is intended to create a more objective climate and working environment, and to ensure that minority shareholders and other stakeholders are treated fairly and equitably.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Sejak penutupan RUPS tanggal 2 April 2013, anggota Dewan Komisaris berjumlah 7 (tujuh) orang dimana 4 (empat) diantaranya merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan ketentuan PBI tersebut di atas yang juga mengatur bahwa paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen.

Since the close of the most recent GMS on 2 April 2013, the Board of Commissioners has been made up of seven commissioners, of whom four are Independent. This is in accordance with the provisions of the BI Regulation referred to above, which also stipulates that at least 50% of the total membership of the Board of Commissioners be made up of Independent Commissioners.

b. Susunan Dewan Komisaris [G4-38] / Composition of the Board of Commissioners [G4-38]

Nama / Name	Jabatan / Position
Edwin Gerungan	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen Chief Commissioner and Independent Commissioner
Gunarni Soeworo	Komisaris Independen / Independent Commissioner
Pradjoto	Komisaris Independen / Independent Commissioner
Krisna Wijaya	Komisaris Independen / Independent Commissioner
Wahyu Hidayat	Komisaris / Commissioner
Agus Suprijanto*	Komisaris / Commissioner
Abdul Aziz**	Komisaris / Commissioner
Rudi Rubiandini***	Komisaris / Commissioner

*) Bpk. Agus Suprijanto efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

Mr. Agus Suprijanto became a member of the Board of Commissioners on 24 October 2013

***) Bpk. Abdul Aziz efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

Mr. Abdul Aziz became a member of the Board of Commissioners on 24 October 2013

****) Bpk. Rudi Rubiandini mengundurkan diri per tanggal 14 Agustus 2013

Mr. Rudi Rubiandini resigned as a member of the Board of Commissioners on 14 August 2013

c. Tugas Dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

1. Melakukan pengawasan terhadap pengurusan Bank yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana kerja, pengembangan Bank, pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS dan atau RUPS Luar Biasa dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Duties and Responsibilities of the Board of Commissioners

1. To supervise the management of the Bank by the Board of Directors and to advise the Board of Directors on such matters as the annual work plan, the development of the Bank, and the implementation of the Articles of Association, the resolutions of the GMS and/or Extraordinary General Meetings, and the provisions of the laws and regulations in effect.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan dan Keputusan RUPS dan atau RUPS Luar Biasa secara efektif dan efisien serta terpeliharanya efektivitas komunikasi antara Dewan Komisaris dengan Direksi, Auditor Eksternal dan Otoritas Pengawas Bank atau Pasar Modal. 3. Menjaga kepentingan Bank dengan memperhatikan kepentingan para Pemegang Saham dan bertanggung jawab kepada RUPS. 4. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan tersebut. 5. Memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran tahunan yang diusulkan Direksi dan mengesahkannya sesuai ketentuan pada Anggaran Dasar. 6. Memonitor perkembangan kegiatan Bank. 7. Memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan Bank. 8. Melaporkan dengan segera kepada RUPS apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Bank. 9. Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukannya (a) pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan dan (b) keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank. | <ol style="list-style-type: none"> 2. To effectively and efficiently discharge the duties, authority and responsibilities vested in it by the Articles of Association and the resolutions of the GMS and/or Extraordinary General Meetings and to maintain effective communication between the Board of Commissioners and the Board of Directors, the External Auditor and the Banking and Capital Markets Regulatory Authorities. 3. To protect the interests of the Bank having regard to the interests of the shareholders and its responsibilities to the AGM. 4. To examine and review the annual report prepared by the Board of Directors and to sign the annual report. 5. To provide opinions and advice on the Annual Work Plan and Budget proposed by the Board of Directors, and to approve it in accordance with the Articles of Association. 6. To monitor the progress of the Bank. 7. To provide opinions and advice to the General Meeting of Shareholders on issues of importance to the management of the Bank. 8. To expeditiously report to the AGM should a decline in the Bank's performance become apparent. 9. To inform Bank Indonesia no later than 7 (seven) days subsequent to the discovery of (a) a violation of the laws and regulations governing the financial services industry and the banking sector; and (b) circumstances that could threaten the Bank's survival. |
|---|---|

d. Rekomendasi Dewan Komisaris

Dewan Komisaris secara aktif memberikan rekomendasi atas beberapa hal yang disampaikan kepada Direksi. Namun demikian pemberian rekomendasi tersebut dilakukan dengan tetap memperhatikan bidang tugas antara Dewan Komisaris dengan Direksi serta prinsip *check & balance* dalam hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi.

d. Recommendations of the Board of Commissioners

The Board of Commissioners shall actively provide recommendations on certain matters to the Board of Directors. However, the furnishing of such recommendations shall take into account the division of duties as between the Board of Commissioners and the Board of Directors, and the principle of checks and balances in the working relationship between the Board of Commissioners and Board of Directors.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Pemberian rekomendasi yang dilakukan oleh Dewan Komisaris tersebut tetap memperhatikan fungsi pengawasan Dewan Komisaris terhadap kinerja Bank Mandiri dimana rekomendasi yang disampaikan sesuai fungsi Dewan Komisaris dalam pemberian nasihat.

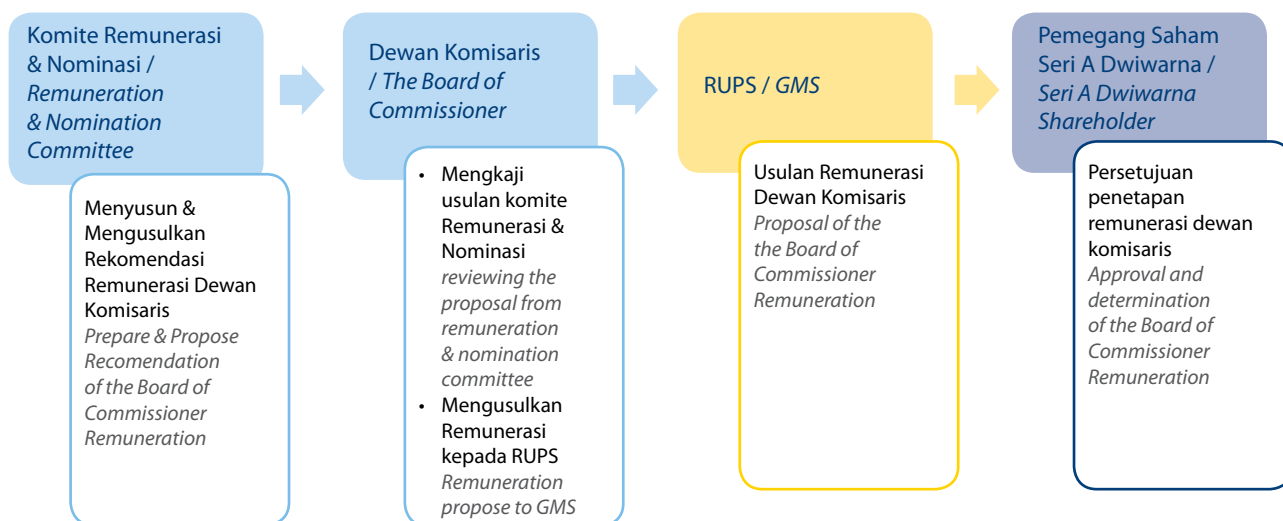
e. Prosedur Penetapan Remunerasi Dewan Komisaris [G4-52] [G4-53]

Keputusan penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Dewan Komisaris atas dasar penilaian *Key Performance Indicator* (KPI). [G4-38]

The furnishing of recommendations by the Board of Commissioners shall also have regard to the oversight function of the Board of Commissioners as regards the performance of Bank Mandiri, where such recommendations are made in accordance with the advisory function of the Board of Commissioners.

e. Procedures for Determining the Remuneration of the Board of Commissioners [G4-52] [G4-53]

The remuneration of the members of the Board of Commissioners shall be determined by the Annual General Meeting of Shareholders based on the remuneration determination mechanism adopted by the AGM based on a study and proposal by the the Remuneration & Nominations Committee in consultation with the Minister of State-Owned Enterprises as the holder of the Dwiwarna Series A share. The same procedure shall apply as regards the determination of allowances and other facilities payable, as well as retirement benefits, to outgoing members of the Board of Commissioners based on an evaluation of key performance indicators. [G4-38]





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

f. Remunerasi Dewan Komisaris Tahun 2013 [G4-51]

Remuneration of the Board of Commissioner [G4-51]

No.	Jenis Penghasilan <i>Type of Income</i>	Ketentuan <i>Requirement</i>
1	Honorarium / Honorarium	Besarnya Faktor Jabatan Komisaris Utama 50% dari Dirut Komisaris 45% dari Dirut tenure factor President Commissioner 50% of President Director Commissioner 45% of President Director
2	Tunjangan / Allowances	
	Tunjangan Hari Raya Keagamaan Holiday Allowances	Diberikan menjelang Hari Raya keagamaan masing-masing granted with subject to the religion
	Tunjangan Komunikasi Communication	Sebesar Pemakaian at cost
	Santunan Purna Jabatan Pension Benefit	Diberikan premi asuransi, jangka waktu selama menjabat, mencakup asuransi kecelakaan dan kematian Insurance premium granted, with subject to tenure, covering up of accident and deaths
	Tunjangan Pakaian Apparel	Dapat diberikan, bila ada acara yang memerlukan pakaian khusus. If any special event
3	Fasilitas / Facility	
	Fasilitas Kendaraan Dinas Office Vehicle Facility	Diberikan kepada seluruh Anggota Dewan Komisaris beserta biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai kebijakan internal KEP. KOM/006/2011 Granted to all member of the Board of Commissioner and also maintenance and gas allowance in accordance with internal policy KEP. KOM/006/2011





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

No.	Jenis Penghasilan <i>Type of Income</i>	Ketentuan <i>Requirement</i>
	Fasilitas Kesehatan Health	Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEP.KOM/006/2011 According to internal policy No. KEP.KOM/006/2011
	Fasilitas Perkumpulan Profesi Professional Membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan, diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan Max 2 (two) membership, registration and annual premium
	Fasilitas Bantuan Hukum Legal Assistance	Sesuai kebutuhan As Needed
	Fasilitas Club Membership Club Membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan, diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan Max 2 (two) membership, registration and annual premium
	Fasilitas Biaya Representasi Representative fee facility	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri At cost, according to the interest of Bank Mandiri



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan
Sustainability Culture and Governance

g. Paket/ Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain
Bagi Dewan Komisaris [G4-57]
Package/Remuneration policy and other facilities
for the Board of Commissioner [G4-57]

Jenis Remunerasi & Fasilitas lain <i>Remunerations & Facilities</i>	Jumlah Diterima dalam 1 Tahun (2013) ¹ <i>Received per year</i>	
	Dewan Komisaris <i>The Board of Commissioner</i>	
	Orang/Person	Jutaan/Million (Rp)
Remunerasi / Remuneration :		
Gaji ² / Salaries	10	10.003
Bonus / Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³ / Routine Allowance ³	10	5.258
Tantiem ⁴ / Tantiem ⁴	7	43.315
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura Other Facilities		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) ⁵ Not Possession House ⁵	-	-
Transportasi (tidak dapat dimiliki) Not Possession Vehicle	-	-
Santunan (dapat dimiliki) ⁶ Benefit ⁶	8	1.757
Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 Tahun <i>Remuneration each person per year</i>	Jumlah Dewan Komisaris \ Amount <i>The Board of Commissioner</i>	
Di atas Rp. 2 miliar / Above Rp. 2 billion	7	
Di atas Rp. 1 miliar s.d Rp. 2 miliar Above Rp. 1 billion to Rp. 2 billion	-	
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 miliar Above Rp. 500 million to Rp. 1 billion	-	
Rp. 500 juta ke bawah / Rp. 500 million below	-	

1. Gross termasuk Pajak
2. Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2013, tunjangan transportasi, tunjangan Perumahan, tunjangan BBM.
3. Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2013
4. Santunan Purnajabatan (Net), termasuk Cahyana Ahmadjayadi

(habis masa jabatannya Maret 2013)

1. Including tax
2. Allowance calculation include holiday allowance, communication in 2013, transportation, housing, and gass
3. Only utility allowance in 2013
4. Pension benefit (Net), including Cahyana Ahmadjayadi (ended his tenure in March 2013)



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

4. Direksi

Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan anggaran dasar.

a. Susunan Anggota Direksi setelah penutupan RUPS tanggal 2 April 2013 [G4-38]

Anggota Direksi berjumlah 11 (sebelas) orang, dengan susunan anggota sebagai berikut:

Direktur Utama	: Budi Gunadi Sadikin
Wakil Direktur Utama	: Riswinandi
Direktur	: Abdul Rachman
Direktur	: Sentot A. Sentausa
Direktur	: Ogi Prastomiyono
Direktur	: Pahala N. Mansury
Direktur	: Fransisca N. Mok
Direktur	: Sunarso
Direktur	: Kresno Sediarsi
Direktur	: Royke Tumilaar
Direktur	: Hery Gunardi

Executive Vice President (EVP) Coordinator

Untuk membantu dalam menjalankan tugasnya Direksi dibantu oleh 4 SEVP dan 1 EVP dengan susunan anggota sebagai berikut: [G4-35]

SEVP Change Management Office
SEVP Consumer Finance
SEVP Internal Audit
SEVP Retail Risk
EVP Transaction Banking

b. Kualifikasi dan Keahlian Direksi [G4-35] [G4-44]

Anggota Direksi telah memenuhi kualifikasi dan keahlian. Pencalonan anggota Direksi telah melalui berbagai penilaian baik dari Kementerian BUMN

4. Board Of Directors

The Board of Directors is organ of the company that is authorized and fully responsible for the management of the company in the interests of the company in accordance with its objects, and to represent the company both in and out of court in accordance with the Articles of Association.

a. The membership of the Board of Directors after AGM on 2 April 2013 has been as follows: [G4-38]

The Board of Directors of Bank Mandiri consists of eleven members:

President Director	: Budi Gunadi Sadikin
Deputy Director	: Riswinandi
Director	: Abdul Rachman
Director	: Sentot A. Sentausa
Director	: Ogi Prastomiyono
Director	: Pahala N. Mansury
Director	: Fransisca N. Mok
Director	: Sunarso
Director	: Kresno Sediarsi
Director	: Royke Tumilaar
Director	: Hery Gunardi

Executive Vice President (EVP) Coordinator

To assist it in the carrying out of its duties, the Board of Directors is assisted by 4 SEVP and 1 EVP, which are as follows: [G4-35]

SEVP Change Management Office
SEVP Consumer Finance
SEVP Internal Audit
SEVP Retail Risk
EVP Transaction Banking

b. Directors' Qualifications and Expertise [G4-35] [G4-44]

The members of the Board of Directors are required to have certain qualifications and expertise. Nominations to the Board of Directors are thoroughly assessed by the



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

maupun Bank Indonesia. Sesuai peraturan Kementerian BUMN no. Per-16/MBU/2012 tentang perubahan kedua Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2012 tentang persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian Anggota Direksi BUMN ditetapkan bahwa calon anggota direksi harus memenuhi syarat pengalaman, keahlian, integritas, kepemimpinan, antusiasme dan dedikasi calon anggota Direksi. Sesuai Peraturan Bank Indonesia Uji Kemampuan dan Kepatutan seluruh anggota Direksi dan Dewan Komisaris wajib memenuhi syarat dan telah lulus fit & proper test.

c. Independensi Anggota Direksi

Untuk memenuhi independensi anggota direksi, maka setiap anggota direksi wajib memenuhi ketentuan sebagai berikut:

UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN Pasal 25 yaitu anggota Direksi dilarang memangku jabatan rangkap sebagai : [G4-41]

- a. Anggota Direksi pada BUMN, BUMD, Badan Usaha Milik Swasta, dan jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan
- b. Jabatan struktural dan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan daerah
- c. Jabatan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan

PBI tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum mengatur bahwa anggota Direksi dilarang merangkap jabatan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau Pejabat Eksekutif pada bank, perusahaan dan/atau lembaga lain.

Ministry of State-Owned Enterprises and Bank Indonesia. Under Ministry of State Enterprises Regulation No. Per-16/MBU/2012 (on the second amendment of Minister of State-Owned Enterprises No. Per-01/MBU/2012 concerning the requirements and procedures for the appointment and removal of members of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises), a nominee to the office of director must possess experience, expertise, integrity, leadership, enthusiasm and dedication. Under the Bank Indonesia Regulation (PBI) on Fit and Proper Tests, all Directors and Commissioners must pass a Bank Indonesia fit and proper test.

c. Directorial Independence

To ensure independence, each member of the Board of Directors shall meet the following requirements:

Law No. 19 of 2003 on state-owned enterprises, Article 25 – a director is prohibited from simultaneously serving as: [G4-41]

- a. A member of the Board of Directors on another state-owned enterprise, local government enterprise, private company or in any other capacity that could pose a conflict of interest
- b. In a structural or functional position in any central or local government institution / agency
- c. In such other position as may be stipulated by the provisions of the laws and regulations in effect.

The Bank Indonesia Regulation (PBI) on the Implementation of Good Corporate Governance in the Banking Sector provides that members of the Board of Directors are prohibited from serving as a director, commissioner or in another executive capacity in another bank, company and / or institution.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

PBI GCG tersebut juga mengatur direksi wajib mengungkapkan :

- a. kepemilikan saham yang mencapai 5% (lima perseratus) atau lebih, baik pada Bank yang bersangkutan maupun pada bank dan perusahaan lain, yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri;
- b. hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota dewan Komisaris, anggota Direksi lainnya dan/atau pemegang saham pengendali Bank,

Tata tertib Direksi mengatur bahwa dalam hal terjadi benturan kepentingan pribadi anggota Direksi dengan kepentingan Bank, anggota Direksi yang mempunyai benturan kepentingan tersebut tidak diperkenankan turut serta dalam pengambilan keputusan.

d. Prosedur Penetapan Remunerasi Direksi Dan Indikator Kinerja Direksi [G4-52]

Penetapan Remunerasi Direksi dan Komisaris didasarkan pada Undang-undang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Pemberian Remunerasi Direksi dan Komisaris Bank Mandiri diatur dengan Surat Keputusan Komisaris perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris.

Prinsip penetapan penghasilan Direksi dan Dewan Komisaris ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Komponen penghasilan Direksi dan Dewan Komisaris terdiri dari :

- a. Honorarium
- b. Tunjangan
- c. Fasilitas
- d. Tantiem/Insentif Kinerja

The said Bank Indonesia Regulation also provides that directors are required to disclose:

- a. Shareholding of 5% or more in either the Bank concerned or in any other bank or company, whether domiciled in Indonesia or overseas;
- b. A financial relationship or family ties with a member of the Board of Commissioners, fellow director and / or the Bank's controlling shareholder,

The Board of Directors' Standing Orders provide that in the event of a conflict of interest between the interests of a Director and the interests of the Bank, the Director concerned shall be excluded from the decision making process on that matter..

d. Procedure for Determining Directors' Remuneration and Performance Indicators [G4-52]

The determination of the remuneration payable to the members of the Board of Directors and Board of Commissioners is based on the Companies' Act, the Bank's Articles of Association, and SOE Regulations on determining the remuneration of Directors, Commissioners and Trustees of SOEs. The remuneration of directors and commissioners of Bank Mandiri is specifically governed by Board of Commissioners Resolution on the provision of allowances, other facilities, and retirement benefits to Directors and Commissioners.

The general principles governing the determination of the remuneration of directors and commissioners are stipulated by the General Meeting of Shareholders (AGM). The components used in the calculation of Directors and Commissioners' total remuneration are as follows:

- a. Honorariums
- b. Allowances
- c. Facilities
- d. Tantiem/Performance bonuses



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Keputusan penetapan remunerasi bagi Direksi dan Dewan Komisaris ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris atas dasar penilaian *Key Performance Indicator* (KPI). [G4-44]

e. Komite di bawah Direksi

Sejak tanggal 7 Mei 2013 sebagaimana diputuskan dalam Keputusan Direksi tentang Executive Committee, Direksi dibantu oleh tujuh komite, yang bertugas memberikan saran dan rekomendasi terhadap kebijakan dan manajemen.

Direktur Kepatuhan berpartisipasi aktif dalam semua komite. Komite yang dibawah oleh Direksi adalah :

- a. Assets & Liabilities Committee (ALCO)
- b. Business Committee (BC)
- c. Risk Management Committee (RMC)
- d. Information Technology Committee (ITC)
- e. Capital & Subsidiaries Committee (CSC)
- f. Human Capital Policy Committee (HCPC)
- g. Credit Committee

The remuneration of the members of the Board of Commissioners shall be determined by the Annual General Meeting of Shareholders based on the remuneration determination mechanism adopted by the AGM based on a study and proposal by the the Remuneration & Nominations Committee in consultation with the Minister of State-Owned Enterprises as the holder of the Dwiwarna Series A share. The same procedure shall apply as regards the determination of allowances and other facilities payable, as well as retirement benefits, to outgoing members of the Board of Directors and Board of Commissioners based on an evaluation of Key Performance Indicators. [G4-44]

e. Committees Accountable to the Board of Directors

Since the resolution of the Board of Directors concerning executive committees on 7 May 2013, the Board has been assisted by seven committees, which provide it with advice and recommendations on policy and management.

The Compliance Director sits on all of the committees. The full list of committees accountable to the Board of Directors is as follows:

- a. Assets & Liabilities Committee (ALCO)
- b. Business Committee (BC)
- c. Risk Management Committee (RMC)
- d. Information Technology Committee (ITC)
- e. Capital & Subsidiaries Committee (CSC)
- f. Human Capital Policy Committee (HCPC)
- g. Credit Committee





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

f. Remunerasi Direksi Tahun 2013 [G4-51]

Remuneration of the Director 2013 [G4-51]

No.	Jenis Penghasilan <i>Type of Income</i>	Ketentuan <i>Requirement</i>
1	Gaji Salari	Besarnya Faktor Jabatan Direktur Utama : 100% Wakil Dirut : 95% dari Dirut Direktur : 90% dari Dirut Tenure ratio President Director: 100% Vice President Director: 95% of President Director Director: 90% of President Director
2	Tunjangan / Allowances	
	Tunjangan Hari Raya Keagamaan Holiday Allowance	Diberikan menjelang Hari Raya keagamaan masing-masing provided prior to each of respective Holidays
	Tunjangan Komunikasi Communication	Sebesar Pemakaian at cost
	Santunan Purna Jabatan Pension Benefit	Diberikan premi asuransi , jangka waktu selama menjabat, mencakup asuransi kecelakaan dan kematian Insurance Premium granted, with subject to tenure, covering up of accidents and death
	Tunjangan Pakaian Apparel	Dapat diberikan, bila ada acara yang memerlukan pakaian khusus. In any special event
	Tunjangan Cuti Tahunan Leaves	Diberikan setelah bekerja 6 (enam) bulan berturut-turut After 6 (month) in offices
	Tunjangan Cuti Besar Special Leave	Diberikan setelah bekerja 3 (tiga) tahun berturut-turut After 3 (three) years in office
	Tunjangan Perumahan Housing	Diberikan apabila tidak menempati rumah jabatan If office housing is not used
	Tunjangan Biaya Utilitas Utility	Sesuai pemakaian bagi yang menempati rumah jabatan dan tunjangan perumahan bagi yang tidak menempati rumah jabatan at cost - if office housing is used, housing allowance - if office housing is not used
3	Fasilitas / Facility	
	Fasilitas Kendaraan Dinas Office Vehicle Facility	Diberikan kepada seluruh Direksi beserta biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai kebijakan internal KEP.KOM/006/2011 granted to all Director and also Maintenance and gas allowance in accordance with internal policy KEP.KOM/006/2011
	Fasilitas Kesehatan Health	Penggantian pengobatan Medical reimbursement
	Fasilitas Perkumpulan Profesi Professional membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan, diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan Maximum of 2 (two) memberships, registration and annual premium only



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

No.	Jenis Penghasilan <i>Type of Income</i>	Ketentuan <i>Requirement</i>
	Fasilitas Bantuan Hukum Legal Assistance	Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEP.KOM/006/2011 according to internal policy KEP.KOM/006/2011
	Fasilitas Rumah Jabatan Office Housing	Disediakan 1 (satu) rumah dinas beserta perabotan & biaya pemeliharaan, bila tidak menempati rumah dinas diberikan tunjangan perumahan. office housing provided including maintenance and furniture, housing allowance (if housing offices not used)
	Fasilitas Club Membership Club Membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan, diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan Max 2 (two) membership, registration and annual premium
	Fasilitas Biaya Representasi Representation	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri At cost, with subject to the interest of Bank Mandiri

g. Paket/ Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Direksi

Package/Remuneration policies and other facility for Director

Jenis Remunerasi & Fasilitas lain <i>Remunerations & Facilities</i>	Jumlah Diterima dalam 1 Tahun (2013) ¹ <i>Received per year</i>	
	Direksi / The Board of Director	
	Orang/Person	Jutaan/Million (Rp)
Remunerasi / Remuneration :		
Gaji ² / Salaries	12	31.252
Bonus / Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³ / Routine Allowance ³	12	18.700
Tantiem ⁴ / Tantiem ⁴	11	134.982
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura Other Facilities		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) ⁵ Not Possession House ⁵	11	625
Transportasi (tidak dapat dimiliki) Not Possession Vehicle	-	-
Santunan (dapat dimiliki) ⁶ Benefit ⁶	11	6.506



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 Tahun <i>Remuneration each person per year</i>	Jumlah Direksi <i>Jumlah Direksi</i>
Di atas Rp. 2 miliar / Above Rp. 2 billion	11
Di atas Rp. 1 miliar s.d Rp. 2 miliar Above Rp. 1 billion to Rp. 2 billion	-
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 miliar Above Rp. 500 million to Rp. 1 billion	-
Rp. 500 juta ke bawah / Rp. 500 million below	-

1. Gross termasuk Pajak
2. Jumlah Direksi yang diberikan remunerasi (gaji & tunjangan) selama tahun 2013 adalah sejumlah 12 orang Direksi termasuk Bpk. Zulkifli Zaini (habis masa jabatannya Maret 2013) dan Bpk. Hery Gunardi (efektif per April 2013)
3. Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2013, tunjangan transportasi, tunjangan cuti tahunan, tunjangan cuti besar, tunjangan Perumahan bagi 4 orang Direksi, tunjangan BBM.
4. Termasuk tantiem Bpk. Zulkifli Zaini (habis masa jabatannya Maret 2013)
5. Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2013, 7 orang Direksi menempati rumah dinas & 4 orang Direksi menempati rumah pribadi
6. Santunan purna jabatan (Net).

1. Including tax
2. Remuneration (salary & allowance) in 2013 is for 12 Director including Mr. Zulkifli Zaini (ended in March 2013) and Mr. Hery Gunardi (per April 2013)
3. Allowance include holiday, communication, transportation, leaves, housing for 4 Director and gasses allowance
4. Include Mr. Zulkifli Zaini (per March 2013)
5. Only utility allowance in 2013, 7 Director in offices housing & 4 Director in private
6. 6 pension benefit (Net).

Penghindaran Benturan Kepentingan [G4-41]

Perusahaan berupaya menghindari benturan kepentingan dengan memberlakukan standar etika perusahaan yang mengatur etika bisnis dan etika kerja jajaran bank. Standar etika Bank Mandiri menjelaskan berbagai hal yang mempengaruhi, membentuk, mengatur, dan melakukan kesesuaian tingkah laku sehingga tercapai hasil yang konsisten dengan nilai dan budaya Bank Mandiri. Setiap tahun Dewan Komisaris dan Direksi menandatangani lembar komitmen yang dimaksudkan untuk melaksanakan standar etika perusahaan. Para pegawai wajib menandatangani komitmen pribadi yang diperbarui setiap tahun.

Conflict of Interest Avoidance [G4-41]

The Company strives to avoid conflicts of interest by imposing Corporate Code of Conduct stipulating business ethics and employee and management ethics. Bank Mandiri's Code of Conduct explains influence, form and govern comply with appropriate behaviour in order to achieve the goal that is consistent with Bank Mandiri's culture. Each year, the Board of Commissioners and Directors sign the commitment of the Code of Conduct. Every employee is also required to sign a personal commitment to be renewed annually.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Anti Korupsi dan Persaingan Sehat [G4-SO4] [G4-HR2]

Perusahaan memiliki mekanisme *internal control preview* pada setiap aktifitas operasional bank. Mekanisme ini dijalankan oleh Direktorat Internal Audit.

Bank Mandiri terus meningkatkan pemahaman dan pengetahuan Direksi serta karyawan terhadap hal-hal berkenaan dengan korupsi dan pencegahannya. Hal itu dilakukan dengan menyertakan materi anti korupsi dalam berbagai materi pembekalan maupun sosialisasi.

Materi anti korupsi juga menjadi bagian dalam pelatihan program pengembangan kepemimpinan (*leadership development program*) baik ditingkat dasar menengah maupun tingkat lanjutan. [G4-43]

Anti-Corruption And Antitrust [G4-SO4] [G4-HR2]

The Company has an internal control preview mechanism for each of its operational activities. These mechanisms are operated by the Internal Audit Directorate.

Bank Mandiri continues to enhance the understanding and awareness both of the directors and employees on matters relating to corruption and its prevention. This is done by including anti-corruption messages in various training and familiarization materials.

Anti-corruption materials also form an integral part of our Leadership Development Program at both the intermediate and advanced levels. [G4-43]

Topik dan Materi <i>Topics and Subjects</i>	Peserta <i>Participant</i>		Mekanisme <i>Mechanism</i>
	Direksi <i>BOD</i>	Karyawan <i>Employee</i>	
Kode etik dan etika bisnis <i>Code of conduct and business conduct</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Sosialisasi GCG <i>GCG dissemination</i>
Kepatuhan <i>Compliance</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Sosialisasi GCG <i>GCG dissemination</i>
Pembocoran informasi <i>Insider trading</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Parameter GCG <i>GCG parameter</i>
Antisuap <i>Anti-bribery</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Pelaporan pelanggaran dan Standar Etika <i>Whistleblowing and Code of Conduct</i>
Anti-trust <i>Anti-trust</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Sosialisasi GCG <i>GCG dissemination</i>
Benturan kepentingan <i>Conflict of interest</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Parameter GCG <i>GCG parameter</i>
Kerahasiaan informasi <i>Protecting confidential information</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Parameter GCG <i>GCG parameter</i>
Hak asasi manusia <i>Human rights</i>	ada <i>included</i>	ada <i>included</i>	Pelatihan Leadership & Corporate Values, penerapan GCG, induction karyawan baru <i>Leadership & Corporate Values training, GCG implementation, new employee induction</i>



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Corporate Secretary [G4-36]

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pemodal, Bank Mandiri sebagai perusahaan publik membentuk Sekretaris Perusahaan yang berperan sebagai penghubung Bank dengan para investor, pelaku pasar modal, regulator dan juga para pengamat. Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia dan publik. Sekretaris Perusahaan mempunyai fungsi serta tanggung jawab dalam penyusunan kebijakan, perencanaan dan pengendalian komunikasi korporat, hubungan kelembagaan, hubungan investor serta kesekretariatan Direksi.

Culture & One Bank

Culture & One Bank adalah merupakan program meredefinisi budaya kerja masing-masing Perusahaan Anak agar selaras dengan Budaya kerja Bank Mandiri sebagai Perusahaan induk sehingga dapat menciptakan aliansi & sinergi tidak hanya antar unit kerja di Bank Mandiri, namun juga menciptakan sinergi & aliansi bisnis antar Bank Mandiri dan Perusahaan Anak serta sinergi & aliansi antar Perusahaan Anak.

Konsolidasi dilakukan secara terintegrasi dalam berbagai aspek meliputi:

1. Konsolidasi Kebijakan Manajemen Risiko (*Consolidated Risk Management*),
2. Konsolidasi Kebijakan Good Corporate Governance (*Consolidated Good Corporate Governance*)
3. Konsolidasi Kebijakan Sumber Daya Manusia (*Consolidated Human Capital Policy*), dan
4. Konsolidasi Nilai Budaya Perusahaan (*Consolidated Corporate Culture*) yang selaras dengan Visi dan Misi Bank Mandiri sebagai perusahaan induk.

Corporate Secretary [G4-36]

To improve our services to public investors, Bank Mandiri, as a public company, has a Corporate Secretary to act as a liaison between the Bank and its investors, capital markets institutions, the regulators, and observers. The Corporate Secretary ensures effective communication and the availability of information to those who need it, as well as the primary interface between the Bank, Financial Service Authority, the Indonesia Stock Exchange and the public. The functions and duties of the Corporate Secretary are related to policy making, planning and control of corporate communications, institutional relations, investor relations and management of the Board of Directors' secretariat.

Culture & One Bank

Culture & One Bank is a program that is designed to redefine the cultures of our subsidiaries so as to bring them into line with Bank Mandiri's culture, thereby giving rise to alliances and synergies not only as between Bank Mandiri units but also between Bank Mandiri and its subsidiaries and between the subsidiaries themselves.

Process of integrated consolidation of various aspects has been undertaken, including the following:

1. Consolidated Risk Management
2. Consolidated GCG
3. Consolidated Human Capital Policy, and
4. Consolidated Corporate Culture based on the vision and mission of Bank Mandiri as the parent company.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Code Of Conduct [G4-56] [G4-43]

Bank Mandiri telah memiliki *Code of Conduct* yang merupakan standar etika dan perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh jajaran Bank, yang mengatur hal-hal mengenai:

1. Benturan kepentingan (*conflict of interest*)
2. Kerahasiaan
3. Penyalahgunaan Jabatan
4. Perilaku insiders
5. Integritas dan Akurasi Data Bank
6. Integritas Sistem Perbankan
7. Pengelolaan Rekening Karyawan
8. Pernyataan Tahunan (*Annual Disclosure*)
9. Sanksi pelanggaran / ketidakpatuhan
10. Pengawasan Pelaksanaan dan Pemutakhiran

Bank Mandiri mewajibkan setiap pegawai untuk membuat dan menandatangani Pernyataan Pegawai yang isinya pegawai mengikatkan diri untuk melaksanakan Kode Etik Bankir Indonesia, *Code of Conduct Bank* dan seluruh peraturan yang berlaku baik internal maupun eksternal.

Bank Mandiri juga membuat Kebijakan/Pedoman Etika Bisnis yang wajib dipatuhi oleh seluruh jajaran bank yang berisi Integritas Pribadi, Pencegahan Tindakan Diskriminasi Penyelenggaraan Bisnis Bank dan lain-lain. Agar Kode Etik Bankir Indonesia, *Code of Conduct* dan etika bisnis tersebut berlaku efektif maka penyimpangan, kelalaian, dan pelanggaran terhadap kebijakan-kebijakan tersebut di kenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Code Of Conduct [G4-56] [G4-43]

The Bank has adopted a Code of Conduct that sets out ethical and behavioral standards that must be followed by all levels of the Bank. The Code of Conduct governs the following areas:

1. Conflict of interest
2. Confidentiality
3. Abuse of office
4. Insider conduct
5. Data Integrity and Accuracy
6. Banking System Integrity
7. Employee Account Management
8. Annual Disclosure
9. Sanctions for violations / non-compliance
10. Implementation Oversight and Updating

Bank Mandiri requires each employee to prepare and sign a statement undertaking to adhere to the Indonesian Bankers Code of Ethics, the Bank Mandiri Code of Conduct and all applicable regulations, both internal and external.

The bank has also adopted Business Ethics Guidelines/ Policies that must be obeyed by all staff. These guidelines/policies deal with personal integrity, discrimination prevention, business conduct and so forth. In order for the Indonesian Bankers Code of Ethics, the Bank Mandiri Code of Conduct and the Bank's business ethics to be effective, all irregularities, non-compliance and violations of these policies should be responded to with the sanctions prescribed by the instrument in question.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Pengelolaan Konflik Kepentingan [G4-41]

Bank Mandiri mengatur benturan kepentingan yang dituangkan dalam *code of conduct* sebagai berikut:

- a. Seluruh jajaran Bank dilarang meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan fasilitas dari Bank dalam bentuk fasilitas kredit *cash loan* dan *non cash loan*, atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan surat-surat wesel, surat promes, cek, dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya ataupun fasilitas lainnya yang berkaitan dengan kegiatan operasional Bank.
- b. Seluruh jajaran Bank dilarang meminta atau menerima mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan pekerjaan yang berkaitan dengan pengadaan barang maupun jasa.
- c. Jajaran Bank Mandiri harus melaporkan setiap tahun terkait benturan kepentingan dalam Annual Disclosure.

Managing Conflicts Of Interest [G4-41]

Bank Mandiri's rules on conflicts of interest are set out in the Code of Conduct, and may be summarized as follows:

- a. All Bank Mandiri staff members are prohibited from requesting or receiving any gift or benefit from any third party that obtains or attempts to obtain a facility from the Bank in the form of a cash or non-cash loan, or for the purpose of purchasing or discounting a bank draft, promissory note, check, trade paper or other evidence of indebtedness or any other facility related to the operations of the Bank.
- b. All Bank Mandiri staff members are prohibited from requesting or receiving permission or approval to receive a gift or benefit from a third party that has obtained or attempted to obtain employment in relation to the procurement of goods and services.
- c. Bank Mandiri staff members are required to report any conflicts of interest in their Annual Disclosures.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

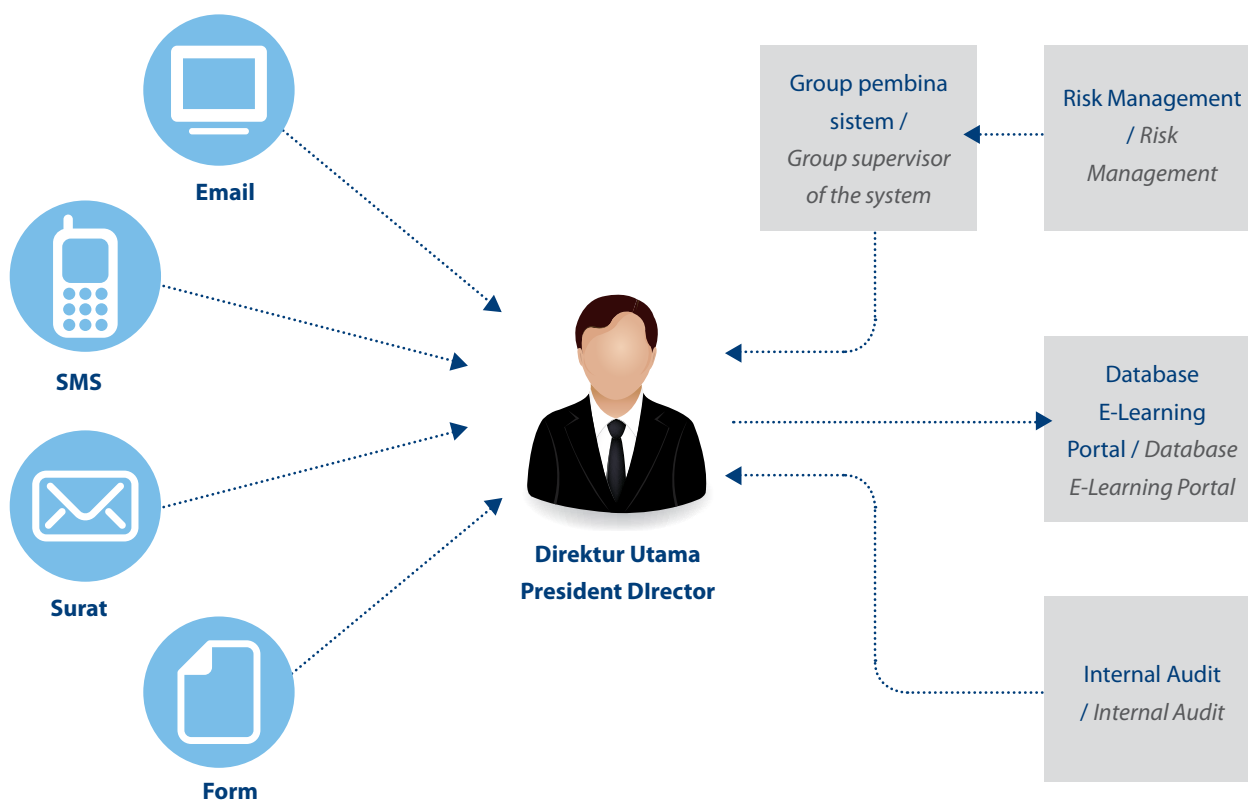




Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Whistle Blower Program: LETTER TO CEO (LTC) [G4-50] [G4-57] [G4-58]



Sebagai bagian dalam Strategi Anti Fraud, Bank menerapkan *whistle blower program*: "Letter to CEO (LTC)" yang dikoordinir oleh Unit Manajemen Risiko. Dalam program ini Direktorat Internal Audit berperan dalam hal menindaklanjuti surat-surat yang termasuk kategori *fraud* maupun pelanggaran *internal control*. Dalam setiap aktivitas *on-site audit* ke berbagai unit kerja, DIA mengalokasikan waktunya untuk berpartisipasi dalam melakukan sosialisasi program-program LTC. DIA juga melakukan dan mendorong perbaikan program LTC misalnya perluasan LTC untuk dimanfaatkan pihak ketiga (*vendor*).

Bank Mandiri has instituted a whistleblower program as part of its Anti-Fraud Strategy. The "Letter to the CEO" (LTC) program is run by the Risk Management Unit. As part of the program, DIA takes follow-up action in respect of letters alleging fraud or internal control violations. During on-site audits at the unit level, DIA sets aside time to familiarize people with the LTC program. It has also encouraged and implemented improvements to the program, such as its expansion to third party vendors.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Stakeholders atau pemangku kepentingan adalah seluruh pihak yang memiliki kepentingan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kesinambungan Bank serta dapat memberikan dampak ekonomi, lingkungan dan sosial atas tindakan-tindakan yang dilakukan Bank secara keseluruhan. [G4-25]

Sehubungan dengan hal tersebut untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab, Bank Mandiri membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan. Pengelolaan dan identifikasi serta metode pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan antara lain meliputi: [G4-26]

- a. Menyampaikan informasi atas tindakan korporasi yang termasuk ke dalam kategori informasi publik kepada *Stakeholders* secara tepat waktu, memadai, jelas, dan akurat dengan memperhatikan prinsip Keterbukaan berdasarkan *Good Corporate Governance*.
- b. Menjaga seluruh kepentingan *Stakeholders* sesuai dengan prinsip Kewajaran dalam *Good Corporate Governance*, termasuk kepentingan *Stakeholders* dalam memberikan masukan dan/ atau menyampaikan pendapat.
- c. Merahasiakan dan melindungi informasi yang terkait dengan *Stakeholders* kecuali dipersyaratkan lain oleh Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
- d. Membentuk pola dan sarana *disclosure* sebagai bagian dari akuntabilitas, melalui laporan tahunan, *website* dan sarana lainnya dengan berlandaskan prinsip *Good Corporate Governance*.

Metode pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan bertujuan untuk mendapatkan kesepahaman dalam mengidentifikasi prioritas utama untuk aktifitas yang berdampak ekonomi, lingkungan dan sosial.

Stakeholder Involvement

Bank Mandiri's stakeholders are all of those parties who have an interest directly or indirectly in the sustainability of the Bank and who may have an effect on the Bank or be adversely affected by the actions taken by the Bank. [G4-25]

Having regard to the above, as part of our efforts to conduct its business in a responsible manner, we based our relationships with all of our stakeholders on mutual trust. The process of managing relationships with stakeholders includes: [G4-26]

- a. Conveying information on corporate actions (in the case of information that falls into the category of public information) to stakeholders in a timely, adequate, clear, and accurate manner having regard to the principle of disclosure as part of good corporate governance.
- b. Protecting the entire interests of all stakeholders in accordance with the principle of equity in good corporate governance, including the interest of stakeholders in providing input and / or expression their views.
- c. Maintaining and protecting the confidentiality of information related to stakeholders, unless required by the provisions of the laws and regulations in effect.
- d. The principle of disclosure as part of Bank Mandiri's accountability to its stakeholders is adhered to through the publication of annual reports, the operation of a website and other means in accordance with the principles of good corporate governance.

Stakeholder relationship method mean to achieve similar understanding to identify the first priority for activities that has economy, environment and social impact.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Kelompok Stakeholder [G4-24] [G4-38]

Stakeholder Group [G4-24] [G4-38]

Media Massa / Mass Media

Informasi

- Melaksanakan prinsip-prinsip keterbukaan informasi yang selanjutnya diketahui publik melalui penyampaian berita (press release) maupun bentuk informasi lainnya.
- Melakukan kunjungan ke unit bisnis Perusahaan untuk memperluas wawasan mengenai kegiatan bisnis Bank Mandiri.

Information

- Implement transparency principles of information that needed to be known by the public through press release and other forms of information.
- Visit the Company's business units for further knowledge on Bank Mandiri's business activities.

Rekanan / Business Partner

Kolaborasi dan Informasi

- Membuat kontrak kerja yang dilandasi panduan kerja dan Standar Etika Bank Mandiri.
- Melakukan pengawasan serta evaluasi berkala pelaksanaan kontrak kerja sesuai dengan panduan kerja dan Standar Etika Bank Mandiri.
- Melakukan sanksi penghentian kontrak kerjasama terhadap pemasok, yang mengabaikan panduan kerja dan Standar Etika Bank Mandiri.

Collaboration and Information

- Forge work contract based on Bank Mandiri working guidelines and Code of Conduct.
- Periodically supervise and evaluate work contract implementation according to Bank Mandiri working guidelines and Code of Conduct.
- Impose contract termination on suppliers for negligence of Bank Mandiri working guidelines and Code of Conduct.

Nasabah / Customer

Konsultasi dan Informasi

- memastikan pelayanan dan jaminan kualitas produk keuangan.
- Melakukan pertemuan berkala untuk membahas berbagai hal terkait pelaksanaan kontrak yang sudah disepakati.
- Menyelenggarakan mekanisme pengaduan dan tindak lanjutnya. Selama tahun 2013 dari seluruh pengaduan nasabah seluruhnya sudah ditindaklanjuti dan 98% telah dianggap selesai.
- Melakukan survei untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan hasil Indeks Kepuasan Pelanggan atau Customer Satisfaction Indeks.
- Menjaga privasi pelanggan.

Konsultasi dan Informasi

- Forge service excellent with guarantee on financial product quality.
- Hold periodic meetings to discuss any matters regarding contract implementation.
- Implement complaint and follow up system. During 2012, there were complaints received by the Company and all of them have been followed up and 98% is deemed done.
- Conduct survey to find out customer satisfaction rate with result of Customer Satisfaction Index.
- Secure customers' privacy.

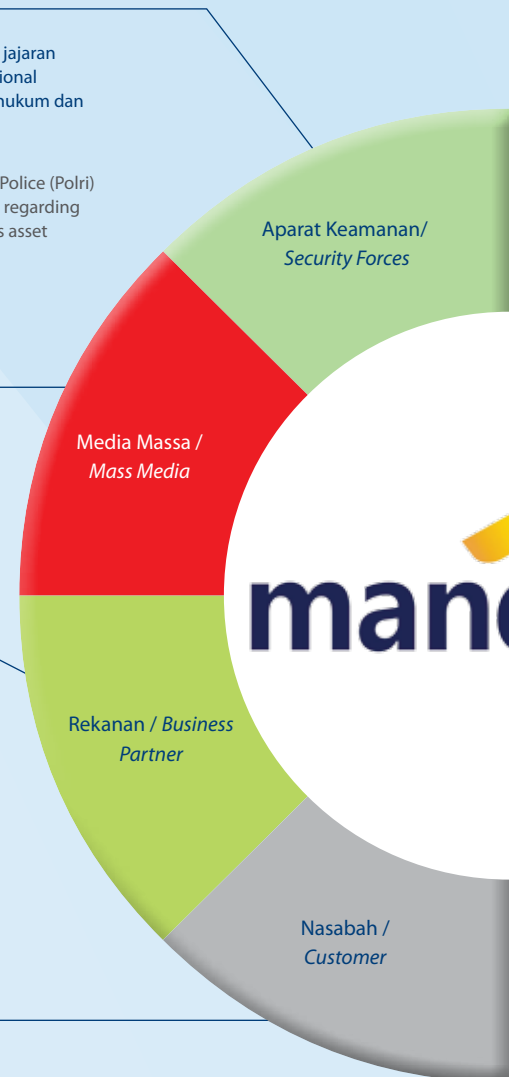
Aparat Keamanan / Security Forces

Kolaborasi dan Konsultasi

- Melakukan koordinasi rutin dengan jajaran Kepolisian RI (Polri) dan Tentara Nasional Indonesia (TNI), terkait penegakan hukum dan pengamanan aset perusahaan.

Collaboration and Consultation

- Regular coordination with National Police (Polri) and Indonesian Armed Forces (TNI), regarding law enforcement and Bank Mandiri's asset security.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Hubungan Saling Menguntungkan Dengan Para Pemasok [G4-HR4]

Bank Mandiri mempunyai spirit memakmurkan negeri termasuk kepada pemasok. Untuk pengadaan barang dan jasa Bank Mandiri menerapkan prinsip sebagai berikut:

- a. Terbuka dan Bersaing, berarti pelaksanaan pengadaan harus terbuka bagi Penyedia Barang dan Jasa yang telah memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara Penyedia Barang dan Jasa dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
- b. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pelaksanaan pengadaan, termasuk syarat teknis dan administrasi, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon Penyedia Barang dan Jasa harus terbuka.
- c. Adil dan Tidak Diskriminatif, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon Penyedia Barang dan Jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu dengan cara dan atau alasan apapun.
- d. Akuntabel, berarti proses, hasil, dan pembayaran pengadaan harus dapat dipertanggung jawabkan.
- e. Tanggung jawab (*responsibility*), proses procurement dilaksanakan secara hati-hati dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku.
- f. Independen, berarti keputusan procurement diambil secara obyektif dan bebas dari tekanan pihak manapun.

Berkolaborasi Dengan Pemerintah Dan Mendukung Pengembangan Kebijakan Publik [G4-SO5]

Pemerintah dan regulator bertugas untuk mengatur dan menegakkan peraturan dan ketentuan yang mempengaruhi lingkungan aktifitas bisnis Bank Mandiri. Dalam proses ini, kami berkewajiban untuk memberikan masukan, transfer pengetahuan dan keahlian untuk

Mutually Beneficial Relationship With Suppliers

[G4-HR4]

Bank Mandiri is imbued with Prosperous Spirit, which also extends to our suppliers. In its procurements of goods and services, Bank Mandiri applies the following principles:

- a. Open and Competitive, meaning that procurements should be open to all providers of goods and services that have met the requirements and be based on healthy competition among providers of goods and services that satisfy specific criteria based on transparent and clear rules and procedures.
- b. Transparent, meaning that all the requirements and information concerning procurements, including technical and administrative requirements, evaluation procedures, the results of the evaluation, and the determination of prospective providers of goods and services should be conducted transparently.
- c. Fair and not discriminatory, meaning that equal treatment is accorded to all prospective providers of goods and services, and that there is no tendency to benefit a particular party by whatever means or for whatever reason.
- d. Accountable, meaning that procurement processes, outcomes, and payments must be accountable.
- e. Responsibility, meaning that the procurement process is carried out diligently and in accordance with the applicable regulations.
- f. Independent, meaning that procurement decisions are taken objectively and free from outside pressure.

Collaboration With Government And Supporting Public Policy Development [G4-SO5]

The Government and regulator have the duty of establishing and enforcing the rules and regulations that govern Bank Mandiri's operations. As part of this process, we are required to provide input, knowledge and expertise to help the Government develop their



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

membantu pemerintah mengembangkan hal-hal yang dapat memenuhi tujuan kebijakan mereka dan untuk bekerja keras untuk menjamin bahwa kami memenuhi ketentuan dan peraturan yang mengatur aktifitas bisnis kami.

Bank Mandiri selalu memberikan informasi berupa isu-isu penting baik terkait ekonomi nasional maupun regional kepada regulator setempat dan secara aktif serta terbuka mendorong perubahan atau penyesuaian peraturan yang bertujuan agar dapat diterapkan dengan baik dan mendorong ekonomi nasional.

Bank Mandiri senantiasa berkolaborasi dengan Pemerintah dan mendukung pengembangan kebijakan publik, salah satu di antaranya adalah pemberantasan tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme.

Dalam rangka mendukung semangat pemerintah Indonesia untuk memberantas tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme, serta memenuhi kepatuhan terhadap Undang-undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang (PPTPPU), Undang-undang No.9 tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme dan Peraturan Bank Indonesia, Bank Mandiri telah membangun sistem pelaporan kepada PPATK untuk menyampaikan Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (LTKM), Laporan Transaksi Keuangan Tunai (LTKT) dan Laporan Transaksi Keuangan Transfer Dana Dari dan Ke Luar Negeri (LTKL) kepada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Bank Mandiri selalu menyempurnakan Kebijakan dan Standar Prosedur APU-PPT sesuai PBI No.14/27/PBI/2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum dan Surat Edaran Bank Indonesia No.15/21/DPNP tanggal 14 Juni 2013 Perihal Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta ketentuan perundang-undangan lainnya.

policy goals, and to work hard to ensure that we comply with the rules and regulations governing our operations.

Bank Mandiri consistently provides information on critical issues related to both the national economy and regional economies to the relevant regulators, and actively and openly encourages regulatory changes or adjustments that would be of benefit to the national economy.

Bank Mandiri will always collaborate with the Government, and encourage the development of public policy, as the eradication of money laundering and terrorist fund system.

To support the spirit of the government of Indonesia in fighting money laundering and terrorist fund system, and also in accordance with national law No. 8/2010 on prevention and eradication of money laundering, Act No. 9/2013 on prevention and eradication of terrorist financing and the regulation of Indonesian Bank (PBI), Bank Mandiri has built reporting system to PPATK for suspicious financial transaction report (LTKM), Cash Financial transaction Report (LTKT) and Report for financial transfer from and to overseas (LTKL) to PPATK. Bank Mandiri will review the policy and procedure for money laundering periodically in accordance with PBI No. 14/27/PBI/2012 on December 28, 2012 in implementation of Anti-money laundering and prevention of terrorist financing program for Bank and Indonesian Bank Letter No. 15/21/DPNP in June 14, 2013 on the Implementation of Anti-Money Laundering and terrorist financing program for Bank and any other provisions prevail.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Dalam rangka penguatan penerapan program Anti Pencucian Uang dan Pemberantasan dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), Bank Mandiri menyusun dan melaksanakan program kerja sebagai berikut:

- Penyempurnaan Kebijakan dan Standar Prosedur APU-PPT sesuai PBI No.14/27/PBI/2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum.
- Meningkatkan pemahaman (*awareness*) APU-PPT secara *bankwide* melalui *training* reguler APU-PPT, Sosialisasi dan Review penerapan APU-PPT di Cabang secara berkelanjutan.
- *Enhancement* sistem APU-PPT (AML Solution) untuk meningkatkan kualitas monitoring pelaporan transaksi keuangan mencurigakan.

To strengthen the implementation of Anti-Money Laundering and prevention of terrorist financing program (APU-PPT), Bank Mandiri has arranged and executed the work plan as follow:

- Updating the policy and standard procedure of APU-PPT in accordance with PBI NoPBI No. 14/27/PBI/2012 on December 28, 2012 in implementation of Anti-money laundering and prevention of terrorist financing program for Bank.
- Increasing bankwide awareness of APU-PPT through regular training, socialization and implementation review of APU-PPT in branch office sustainably.
- Enhancement system of APU-PPT to increase the quality of monitoring on suspicious financial report.





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

- Memenuhi permintaan data/dokumen transaksi keuangan nasabah khususnya terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang dan terorisme atas permintaan dari regulator dan institusi penegak hukum (BI, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), dengan memperhatikan *Service Level Agreement* dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan KYC-AML.
- Fulfilling the requested data/document of customer financial transaction, especially in money laundering and terrorist criminal action based on the inquiry from the government and law enforcement (BI, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), with subject to SLA and other provisions prevail.
- Building the connection and coordination with authority, law enforcement and other banking institution through communication forum and KYC-AML training forum.

Untuk meningkatkan kualitas penerapan APU PPT di wilayah dan memenuhi Peraturan Bank Indonesia, yang mengatur bahwa kantor cabang wajib memiliki unit kerja khusus dan memiliki pegawai yang menjalankan fungsi unit kerja khusus, Bank Mandiri telah membentuk Risk & Business Control (RBC) yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi *prevention, transaction control* maupun *immediately post transaction control* dan menunjuk AMLO (*Anti Money Laundering Officer*).

Selanjutnya untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman secara *bankwide* tentang penerapan APU-PPT, Bank Mandiri mengadakan *training* AMLO yang bertujuan untuk memberikan *refreshment* terkait ketentuan APU PPT yang baru dan meningkatkan kemampuan AMLO dan dapat bertindak sebagai *Subject Matter Expert* (SME) APU PPT di masing-masing wilayah.

Bank Mandiri juga secara berkelanjutan melaksanakan kegiatan training/pelatihan APU-PPT kepada pegawai meliputi pegawai baru *Officer Development Program* maupun pegawai level pimpinan.

To increase the implementation quality APU-PPT and to fulfill the Indonesian Bank regulation, that said the branch office shall have a special task unit and employee for special task unit function, Bank Mandiri had established Risk & Business Control (RBC) that is responsible for prevention, transaction control and immediately post transaction control function and also appointed as Anti Money Laundering Officer (AMLO)

Furthermore to increase the knowledge and to understand on the implementation of APU-PPT bankwidely, Bank Mandiri has arranged AMLO training to give refreshment on the new APU PPT provision and to increase the ability of AMLO in order to conduct as Subject matter Expert (SME) APU PPT in each area.

Bank Mandiri sustainably execute APU-PPT training activity for employee including officer development program and management level employee



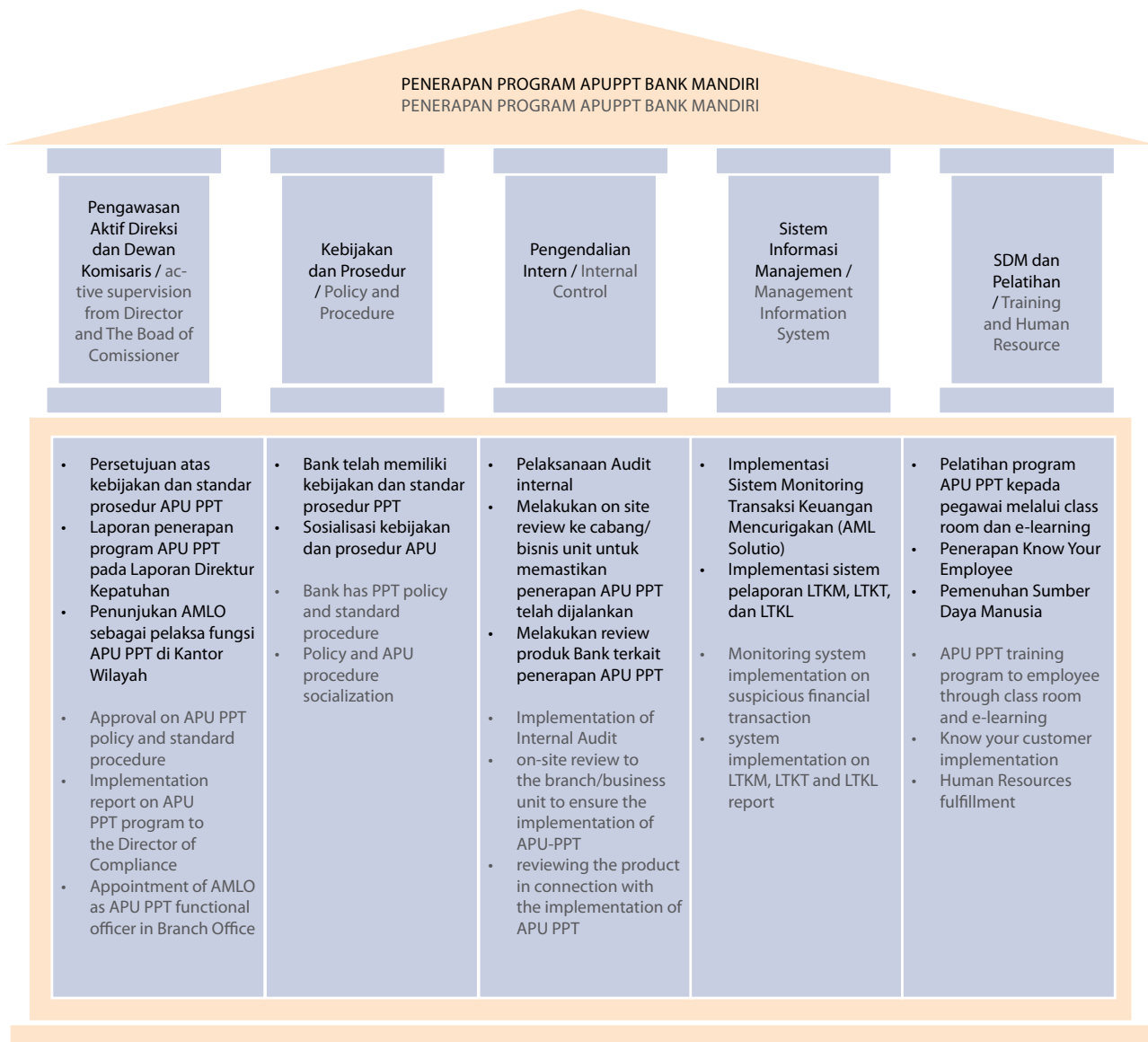


Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

Bank Mandiri menerapkan Program APU PPT secara konsisten dan disiplin dengan penjelasan sebagaimana gambar berikut:

Bank Mandiridiscipline and consistently implemented APU PPT program that will be explain as follow:





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Hubungan Baik Dengan Para Investor [G4-25] [G4-27]

Bank Mandiri selalu berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan para investor melalui beberapa sarana. Untuk sarana yang bersifat rutin, Bank Mandiri melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), menyusun Laporan Tahunan, serta melaksanakan *Public Expose* setiap triwulan kepada para investor. Hal ini untuk memperlihatkan kepada investor bahwa Bank Mandiri selalu menyampaikan informasi seputar finansial perusahaan yang transparan, akurat, terkini, dan tepat waktu.

Disamping itu, Bank Mandiri juga secara aktif meningkatkan frekuensi komunikasi dengan para investor dengan melakukan:

- *Conference*,
- *Non-Deal Roadshow (NDR)*, dan
- Rapat *one-on-one*,

Bank Mandiri juga mengakomodir kegiatan-kegiatan lain untuk menjaga hubungan baik dengan para investor salah satunya melalui kegiatan kunjungan investor ke beberapa Unit Bisnis Bank Mandiri.

Dalam menjawab setiap keinginan investor, Bank Mandiri juga selalu memperbaharui informasi terkait finansial perusahaan dalam website sehingga informasi yang diberikan selalu akurat dan terkini.

Dalam rangka mendekatkan diri kepada calon investor yang memiliki prospek yang baik, Bank Mandiri juga berpartisipasi dalam beberapa aktifitas seperti:

- *International Investor Events & Non Deal Roadshow* yang diselenggarakan oleh institusi-institusi ternama di luar negeri, minimal sebanyak 6 (enam) kali dalam 1 tahun
- *Local Investor Event*, minimal sebanyak 4 (empat) kali dalam 1 tahun
- Rapat *one-on-one* kepada calon investor maupun investor yang meminta

Good Relations With Investors [G4-25] [G4-27]

Bank Mandiri consistently strives to maintain good relations with investors through a variety of approaches. Routine matters are dealt with through the General Meeting of Shareholders (AGM), the Annual Report, and Quarterly Public Briefings for investors. In this way, Bank Mandiri always conveys information on the company's financial condition in a transparent, accurate, current, and timely fashion.

In addition, Bank Mandiri also actively communicates with investors through:

- Conferences,
- Non-deal roadshows (NDR), and
- One-on-one meetings.

Bank Mandiri also engages in other activities to maintain good relations with its investors, including arranging investor visits to individual Mandiri units.

In response to the needs of investors, Bank Mandiri also regularly updates the financial information on the company's website so that it is always accurate and current.

In order to get closer to potential investors that are considered to have good prospects, the bank also participates in activities such as:

- International investor events & non-deal road shows organized by respected institutions abroad. We participate in at least six such events per year
- Local investor events, at least four per year
- One-on-one meetings with prospective investors or at the request of investors





Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan

Sustainability Culture and Governance

- Pemasangan iklan cetak untuk menjual nama perusahaan di mata investor di 10 (sepuluh) majalah internasional dalam 1 tahun
- Pemasangan iklan/banner online mengenai *key financial highlights* perusahaan di 3 (tiga) situs finansial internasional dalam 1 tahun
- Insertion of advertisements to promote the Company to investors in ten international magazine / journals every year
- Posting of online banner ads to publicize our financial highlights on three international financial websites every year

Disamping itu pula, Bank Mandiri selalu melakukan pembaharuan terhadap isi website sehingga selalu memuat angka-angka pencapaian bank yang tepat, terkini, akurat, dan cepat, antara lain:

1. **Size of funds** atau jumlah/persentase kepemilikan saham Bank Mandiri.
2. **Type of investor** atau jenis investor. Tipe investor terbagi beberapa jenis tergantung dari beberapa hal, misalnya institusi atau individu; nasional atau internasional; *long-term fund* atau *short-term fund*; dan sebagainya.
3. **Equity assets** atau total nilai aset permodalan yang dimiliki oleh (calon) investor.

Besides that, we consistently updates our website content so that it always features the up to date and accurate financial statistics, including:

1. **Size of funds**, or the amounts / percentages of shareholding in Bank Mandiri.
2. **Type of investors**. Investors are differentiated into a number of different types based on several things, such as whether they are institutions or individuals; domestic or international; long-term fund or short-term fund, and so on.
3. **Equity assets**, of the total value of the equity assets held by an investor or potential investor.

Fokus Pada Kepentingan Nasabah [G4-27] [G4-37] [G4-57]

Sesuai budaya Bank Mandiri bahwa Bank Mandiri selalu mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Bank Mandiri memberikan pelayanan prima kepada nasabah yang bertransaksi maupun pasca transaksi berupa pengaduan nasabah. Untuk menangani pengaduan nasabah dan memberikan solusi yang tepat serta dalam waktu yang singkat, Bank Mandiri telah membentuk unit kerja yang khusus menangani pengaduan nasabah yang dilengkapi dengan kebijakan dan standard operasional yang komprehensif dan handal.

Focus On Customers Interests [G4-27] [G4-37] [G4-57]

In accordance with our culture, we at Bank Mandiri consistently prioritize customer service and satisfaction. Bank Mandiri provides top-class services to customers at the transaction stage and also post-transaction through our customer complaint system. To handle customer complaints and provide appropriate solutions in a speedy manner, Bank Mandiri has established a special unit to handle customer complaints. This unit is supported by comprehensive and reliable standard operating policies.



Budaya Dan Tata Kelola Berkelanjutan Sustainability Culture and Governance

Prinsip dasar penanganan pengaduan nasabah adalah “Welcome Complaint”, dimana Bank Mandiri menyediakan banyak *channel* yang mudah diakses oleh nasabah. *Channel* dimaksud adalah :

- Mandiri Call Layanan 24 jam di nomor 14000
- Website www.bankmandiri.co.id dengan memilih menu **contact us**
- Melalui email di alamat customer.care@bankmandiri.co.id
- Secara langsung datang ke Bank Mandiri
- Surat resmi yang ditujukan kepada Bank Mandiri, baik yang diantar langsung, melalui faksimili maupun dikirim melalui pos
- Kolom surat pembaca di media massa baik cetak maupun elektronik
- Melalui akun Twitter @mandiricare

Our basic principle in dealing with customer complaints is “We Welcome Complaints,” meaning that Bank Mandiri provides a variety of means that are easily accessible to customers in order to facilitate the making of complaints. Among the ways in which customers can complain about Bank Mandiri’s services are the following:

- Mandiri 24-hour Call Service (14000)
- Website: www.bankmandiri.co.id (available in the “contact us” menu)
- By email to: customer.care@bankmandiri.co.id
- Directly visiting a Bank Mandiri branch
- By sending an official letter to Bank Mandiri by direct delivery, facsimile or post
- By sending a letter to a print or electronic media outlet
- Through Twitter@mandiricare

Tingkat penyelesaian pengaduan nasabah sampai dengan periode 31 Oktober 2013 sebagai berikut:
[G4-27]

The situation as regards the handling of customer complaints from the start of 2013 up to 31 October 2013 is as shown in the following table: [G4-27]

Jenis Pengaduan Nasabah <i>Type of Complaint</i>	Jumlah Pengaduan Tahun 2013 <i>Number of Complaints Received in 2013</i>	Diselesaikan Pada Tahun 2013 <i>Number of Complaints Resolved in 2013</i>
Kuangan <i>Financial</i>	113.498	110.312
Non Keuangan <i>Non Financial</i>	8.171	8.171
Total	121.669	118.483



kalung naga



■ Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role in Indonesia's Economic Growth

■ Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat

How We Improve People's Welfare

UPAYA MEMAKMURKAN NEGERI

Promoting National Prosperity





Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

Melengkapi proses transformasi dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan, Mandiri Group berkomitmen untuk terus tumbuh dan berkembang tidak hanya untuk dirinya sendiri namun juga untuk turut memberikan kontribusi nyata memakmurkan Indonesia. Semangat tersebut tercermin dari nilai ekonomi yang didistribusikan kepada negeri dengan kontribusi sebesar Rp 283 Triliun. Nilai ekonomi yang dihasilkan berasal dari hasil kegiatan operasional maupun investasi Bank Mandiri, dan tidak ada bantuan yang diperoleh dari pemerintah. Untuk nilai ekonomi yang didistribusikan, besaran pengeluaran ini diperuntukkan bagi peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan, termasuk di dalamnya memenuhi semua kewajiban Bank Mandiri sebagai entitas bisnis.

In tandem with our transformation process and consistent growth, Mandiri Group is committed to continuing its expansion, not only in its own interest but also so as to make a concrete contribution to increased prosperity in Indonesia. This spirit or commitment is reflected in the economic value contributed by Bank Mandiri to the national economy with contribution amounted to Rp 283 trillion. This economic value resulted both from our operations and investments, with no assistance of any sort being obtained from the Government. Of the economic value distributed by Bank Mandiri, the bulk was earmarked for improving the prosperity of stakeholders, including the fulfillment of all of Bank Mandiri's obligations as a corporation.

Tabel Nilai Ekonomi Yang Diperoleh / Economic Value Derived [G4-EC1] [G4-EC9]

(Rp Juta / Million)

Komponen / Component	2011	2012	2013
Nilai Ekonomi Yang Dihasilkan <i>Economic value produced</i>			
a) Pemasukan <i>Inputs</i>	51.769.207	57.938.569	66.815.183
Nilai Ekonomi Yang Didistribusikan <i>Economic value distributed</i>	318.512.303	673.257.239	283.082.039
b) Biaya Operasional <i>Operating expenses</i>	9.062.945	10.141.121	11.099.708
c) Gaji dan Tunjangan Pegawai <i>Employee salaries and allowances</i>	6.780.172	8.061.348	9.447.804
d) Pembayaran kepada penyandang dana <i>Payment to Investor</i>	18.403.246	19.671.070	17.432.216
e) Pengeluaran untuk pemerintah <i>Expenditure for Government</i>	3.816.150	4.460.650	5.231.903
f) Pengeluaran untuk masyarakat <i>Expenditure for Community</i>	280.449.790	630.923.050	239.870.408
Nilai Ekonomi yang diperoleh <i>Economic Value Derived</i>	266.743.096	615.318.670	216.266.856
a – (b + c + d + e + f)			

Keterangan:

- a = Pendapatan bunga dan syariah + total pendapatan lain-lain - penyisihan kerugian
- b = Biaya operasional - depresiasi - gaji dan tunjangan - penelitian dan pengembangan
- c = Gaji dan tunjangan + penelitian dan pengembangan
- d = Biaya bunga + dividen
- e = Pajak penghasilan
- f = Program tanggung jawab sosial Perusahaan + program kemitraan

Notes

- a = Interest and sharia income + total other income - allowance for losses
- b = Operating costs - depreciation - salary and allowances - research and development
- c = Salaries and allowances + research and development
- d = Interest expenses + dividends
- e = income tax
- f = Corporate social responsibility program + partnership program



Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

Dukungan Kepada Pertumbuhan Ekonomi Yang Berkelanjutan [G4-8] [G4-12]

Mandiri Group terus berupaya memberikan nilai tambah bagi kemajuan industri perbankan, masyarakat dan perekonomian nasional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Upaya konkrit atas komitmen tersebut tercermin dari penyaluran kredit Bank Mandiri tahun 2013 yang tumbuh 21,5% secara tahunan (YoY) mencapai sebesar Rp 472,4 triliun atau lebih dari 14% terhadap total kredit perbankan Indonesia. Mandiri Group juga menyalurkan pembiayaan yang memberikan dampak signifikan pada perekonomian luas antara lain kepada sektor industri dan sektor energy (listrik, gas, dan air). Hingga akhir 2013, penyaluran kredit terbesar Mandiri (bank only) adalah ke sektor industri pengolahan (manufaktur) yang berkontribusi hingga 20% dari total kredit atau mencapai Rp 92,5 triliun. Sementara itu pembiayaan ke sektor jasa dunia usaha, mencatat pertumbuhan penyaluran kredit terbesar hingga 26% YoY mencapai Rp 60,6 triliun. [G4-8]

Upaya *value creation* Mandiri Group khususnya ke sektor riil, terlihat dari peningkatan penyaluran kredit produktif berupa kredit Investasi (KI) dan Kredit Modal Kerja (KMK). Selama lima tahun terakhir, yaitu dari tahun 2008-2013, kredit produktif yang disalurkan Bank Mandiri rata-rata per tahun tumbuh sebesar 18,37% dari Rp 151,76 triliun menjadi Rp 360,4 triliun. Jumlah kredit produktif yang disalurkan Bank Mandiri tersebut mencapai lebih dari 76% terhadap total kredit (bank only). Bahkan dalam satu tahun terakhir, kredit produktif yang disalurkan Bank Mandiri mengalami percepatan pertumbuhan hingga 23,3% YoY, yaitu dari Rp 292,2 triliun pada tahun 2012 menjadi Rp360,4 triliun pada akhir 2013. Pertumbuhan pesat tersebut terutama berasal dari KMK yang tumbuh sebesar 27,4% YoY menjadi Rp226,6 triliun pada 2013, sementara KI tumbuh hingga 17,0% YoY menjadi Rp133,8 triliun, dalam periode yang sama.

Supporting Sustainable Economic Growth

[G4-8] [G4-12]

Mandiri Group consistently provides added value for the development of the banking industry, society and the national economy in order to promote sustainable economic growth. A concrete reflection of this commitment is increased lending by Bank Mandiri, which in 2013 grew 21.5% on an annualized basis (YoY) to Rp 472.4 trillion, accounting for more than 14% of total bank lending in Indonesia. Mandiri Group also provides financing that has a significant impact on the wider economy, including financing for the industrial and energy sectors (electricity, gas and water). As of the end of 2013, the biggest proportion of Mandiri Group's lending was to the manufacturing sector (manufacturing), which accounted for 20% of total loans, or Rp 92.5 trillion. Meanwhile, the power, gas and water segment recorded the largest growth in lending, up 26% YoY to Rp 60.6 trillion. [G4-8]

Mandiri Group's value creation efforts, particularly in the real sector, can be seen from the increase in productive lending in the form of investment loans and working capital loans. Over the last five years, i.e., from 2008-2013, the value of productive loans has increased by an annual average of 18.37% from Rp 151.76 trillion to Rp 360.4 trillion, with productive loans now accounting for more than 76% of total lending. In the past year, the proportion of productive lending by Bank Mandiri accelerated to 23.3% year on year, up from Rp 292.2 trillion in 2012 to Rp 360.4 trillion at the end of 2013. The rapid growth came primarily on the back of increased working capital loans, which were up 27.4% YoY to Rp 226.6 trillion in 2013, while investment loans grew 17.0% YoY to Rp 133.8 trillion during the same period.



Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

Mandiri Group juga berperan aktif dalam pembiayaan berbagai proyek infrastruktur yang memberikan dampak signifikan bagi akselerasi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Proyek-proyek infrastruktur yang mendapatkan dukungan Bank Mandiri antara lain proyek pembangkit tenaga listrik, telekomunikasi, jalan tol, perkebunan, pengadaan Alutista, pembiayaan proyek migas dan juga proyek transportasi perkapalan. Nilai pembiayaan Mandiri Group terhadap berbagai proyek infrastruktur tersebut hingga akhir tahun 2013 jumlahnya cukup signifikan yaitu mencapai Rp59,5 triliun. Kami juga menyambut baik inisiatif Pemerintah yang semakin serius mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mempercepat pembangunan infrastruktur seperti kebijakan terkait pembebasan lahan, implementasi Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI), komitmen alokasi anggaran, dan lain sebagainya. [G4-EC7]

Untuk dapat terus mendukung pembiayaan ke sektor infrastruktur baik secara individual maupun sindikasi, secara internal kami melakukan penyempurnaan organisasi agar lebih fokus. Semenjak tahun 2010, Mandiri Group telah membentuk satu unit kerja yang khusus mengelola nasabah sindikasi, minyak dan gas. Pembentukan unit pengelola ini dimaksudkan untuk dapat menangkap potensi bisnis nasabah sindikasi, oli dan gas, termasuk menangkap setiap *value chain* dari sektor hulu ke hilir hingga jasa penunjang. Dalam menyalurkan kredit kepada sektor infrastruktur, kami memfokuskan pada proyek-proyek yang memiliki *multiplier effect* yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional seperti proyek *power plant*, telekomunikasi, jalan tol, dan perkebunan. Mandiri Group juga memberi perhatian khusus kepada sektor kredit perkebunan dan pertanian karena sektor ini banyak menyerap tenaga kerja (*labour-intensive*) sehingga memberikan manfaat luas bagi perekonomian nasional. Saat ini, kredit perkebunan di dikelola oleh unit bisnis khusus yaitu Corporate Banking Agro Based Group. [G4-EC7]

Mandiri Group is also active in the financing of infrastructure projects that can have a significant impact in the form of accelerated economic growth in Indonesia. Among the infrastructure projects that have received financial support from Bank Mandiri are power, telecommunications, tolled expressway, plantation, defense equipment procurement, oil and gas and shipping sector projects. As of the end of 2013, the total value of the financing provided for such projects by Bank Mandiri stood at Rp59.5 trillion. We also welcome the Government's increasing seriousness about taking the necessary policy action to accelerate the development of infrastructure. Such policies include new regulations on compulsory land acquisition, implementation of the Master Plan for the Acceleration and Expansion of Indonesian Economic Development (MP3EI), increasing budgetary commitments, and so forth. [G4-EC7]

In order to be able to continue financing the development of the infrastructure sector, both on an individual and syndicated basis, internally Bank Mandiri has instituted a number of organizational changes so as to enhance focus. In 2010, Mandiri Group established a special unit to manage syndicated customers and oil and gas. The establishment of this special management unit is intended to capture potential syndication and oil and gas customers, including the capture of each value chain from upstream to downstream, including support services. In lending to the infrastructure sector, we focus on projects that have a large multiplier effect for the national economy such as power plant, telecommunications, expressway, and plantation projects. Mandiri Group also pays special attention to agricultural sector and farm loans as the agricultural sector is highly labor intensive, and provides broad benefits to the national economy. Lending to the plantation sector is currently managed by a dedicated business unit, namely, Corporate Banking Agro-Based Group. [G4-EC7]



Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

Tabel Pemetaan Potensi Daerah Penyaluran Kredit Bank Mandiri Di 22 Kegiatan Ekonomi Table Bank Mandiri Lending Potential by Region for 22 Economic Activities

Kegiatan Ekonomi Usaha Business Activities	Sumatera	Jawa	Kalimantan	Sulawesi	Bali & Nusa Tenggara	Papua Maluku
Pariwisata/Tourism	1,9%	1,6%	0,9%	11,3%	84,8%	50,1%
Telematika/Telematic	0,2%	16,0%	0,1%	2,4%		0,6%
Batu Bara/Coal		3,4%	7,4%		0,3%	
Migas/Oil and Gas	1,3%	14,4%	2,4%	12,5%	0,7%	1,5%
Peternakan/Animal Husbandry	2,6%	3,3%	2,2%	5,3%	1,4%	2,4%
Perkayuan/Timber	0,8%	2,7%	0,5%	8,6%	4,1%	11,7%
Kakao/Cocoa						
Periklanan/Advertising	0,2%	0,2%	0,1%	7,7%	0,8%	7,8%
Besi Baja/steel		3,2%		0,5%		
Makanan Minuman/Food and Drink	5,9%	16,3%	0,2%	27,3%	0,7%	3,2%
Tekstil//Textil	0,1%	7,2%		0,1%	1,8%	0,6%
Transportasi/Transportation	2,4%	7,8%	4,0%	6,8%	5,1%	19,5%
Perkapalan/Shipment	5,4%	0,8%	2,1%	0,4%		
Nikel/Nickel				0,2%		
Tembaga/copper						
Bauksit/bauxite		3,2%		0,5%		
Kelapa Sawit/palm	61,4%	21,2%	68,9%	16,7%	0,1%	1,7%
Karet/rubber	15,8%	1,1%	11,1%		0,3%	
Pertanian/farm	1,9%	0,1%	0,2%	0,3%		0,7%

Keterangan

Prosentase berdasarkan penyaluran kredit Bank Mandiri 2013 di 22 kegiatan ekonomi di setiap koridor, dan tidak termasuk penyaluran kredit Bank Mandiri di 22 kegiatan ekonomi di wilayah Jabodatabek yang sebesar Rp 111 triliun

Note:

The above percentages are based on Bank Mandiri lending during 2013 for the 22 economic activities in each corridor, and do not include lending during 3Q2012 for the 22 economic activities in Greater Jakarta, which lending amounted to Rp 111 trillion.



Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

Seiring dengan upaya Pemerintah mendorong implementasi program MP3EI, Mandiri Group juga mengambil peran penting dengan menyalurkan kredit kepada 22 kegiatan ekonomi dengan total penyaluran kredit sebesar Rp 268,4 triliun. Bahkan secara khusus, Mandiri Group juga membentuk unit pengelola yang menangani pembiayaan proyek strategis MP3EI untuk mendukung akselerasi implementasi program ini. Group terkait ini mengemban amanah untuk dapat lebih giat dalam mempromosikan potensi daerah di 6 koridor sehingga dapat mengundang minat *strategic investor* dan pembiayaan baik secara mandiri maupun secara sindikasi. [G4-EC7]

Mandiri Group juga turut mendukung program Pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Limit Penyaluran KUR Bank Mandiri meningkat signifikan hingga 33,9% YoY yaitu dari Rp 10,79 triliun pada tahun 2012 menjadi Rp 14,45 triliun pada akhir 2013. Pada periode yang sama, jumlah debitur juga meningkat signifikan tumbuh 40,4% YoY atau meningkat 85 ribu debitur dalam satu tahun terakhir yaitu dari 210 ribu debitur menjadi 295 ribu debitur. [G4-EC8]

Sebagai bagian dari dukungan Mandiri Group terhadap pengembangan ekonomi kerakyatan, maka Mandiri Group secara agresif juga terus meningkatkan kontribusinya melalui penyaluran kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Dalam satu tahun terakhir, kredit UMKM Bank Mandiri mengalami pertumbuhan sebesar 18,2%, yaitu dari sebesar Rp 54,68 triliun pada 2012 menjadi Rp 64,61 triliun pada tahun 2013. Jumlah rekening UMKM yang dikelola dalam satu tahun terakhir juga meningkat signifikan hingga 15,3% yaitu dari 563 ribu rekening menjadi lebih dari 649 ribu rekening. Didalam kredit UMKM tersebut juga termasuk

In line with the Government's efforts to encourage the successful implementation of the MP3EI program, Mandiri Group is also playing an active role in providing loans to finance the designated 22 economic activities, with total lending standing at Rp 268.4 trillion. More specifically, Mandiri Group has established a management unit which handles financing for strategic MP3EI projects so as to support the successful implementation of the program. In this respect, Mandiri Group is committed to becoming even more active in promoting the potential to be found in each of the six corridors so as to elicit the interest of strategic investors and to encourage greater financing, which on an individual or syndicated basis. [G4-EC7]

Mandiri Group also supports the Government's programs to promote economic growth through the Kredit Usaha Rakyat (KUR) scheme. The Bank's KUR lending increased significantly by 33.9% YoY from Rp 10.79 trillion in 2012 to Rp 14.45 trillion at the end of 2013. During the same period, the number of borrowers also increased significantly by 40.4% year on year, representing an increase of 85 thousand over the course of the from 210 thousand to 295 thousand. [G4-EC8]

As part of Mandiri Group's support for the development of the national economy, we continue to aggressively increase our lending Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). In the past year, MSME lending by the Bank grew by a significant 18.2%, up from Rp 54.68 trillion in 2012 to Rp 64.61 trillion in 2013. The number of MSME accounts managed by the Bank in the past year also increased significantly by 15.3% from 563 thousand to more than 649 thousand. MSME lending includes loans extended under the KUR scheme to 295,498 borrowers, with the total credit ceiling standing at Rp. 14.545 trillion as of the end of December 2013.



Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

KUR yang disalurkan kepada 295.498 debitur dengan limit kredit mencapai Rp. 14.454 triliun per Desember 2013. Selain itu, Bank Mandiri juga menyalurkan kredit ke segmen UMKM melalui anak perusahaan Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) dimana total kredit yang telah disalurkan hingga akhir tahun 2013 mencapai Rp 733,9 miliar dengan dukungan jaringan distribusi sebanyak 92 cabang secara khusus di kawasan Bali. [G4-EC8]

Dalam rangka mendukung penguatan financial inclusion bagi masyarakat Indonesia, Bank Mandiri berupaya menciptakan akses yang lebih baik dalam saluran pembiayaan khususnya bagi segmen mikro melalui pengembangan jaringan outlet mikro Mandiri Mitra Usaha (MMU) serta implementasi branchless banking. Mandiri Mitra Usaha dikembangkan untuk menjaring segmen mikro dengan aktivitas penyaluran kredit hingga Rp100 juta, layanan tabungan mikro, serta pengembangan daerah sekitar melalui program Mandiri Peduli Lingkungan dan Mandiri Kuliner. Jumlah jaringan Mikro Mandiri Group pada akhir tahun 2013 mencapai 2.465 unit dan direncanakan akan terus ditingkatkan pada tahun-tahun mendatang seiring pertumbuhan bisnis segmen mikro di Indonesia. [G4-EC8]

Upaya lain Mandiri Group dalam rangka mendukung penguatan financial inclusion di Indonesia adalah melalui pengembangan branchless banking melalui pengembangan produk Mandiri e-Cash. Produk ini memberikan keleluasaan bagi masyarakat di seluruh Indonesia untuk melakukan transaksi perbankan melalui penggunaan telepon selular dimana nomor telepon berfungsi sebagai identifikasi pelanggan. Selain itu, anak perusahaan BSHB juga memiliki produk serupa dengan jangkauan meliputi 6 (enam) area di Bali dengan fitur produk yang memberikan kemudahan

In addition, the Bank also lends to the MSME sector through its subsidiary, Bank Sinar Harapan Bali (BSHB), which extended total loans worth Rp 733.9 billion in 2013 through its distribution network of 92 branches in Bali. [G4-EC8]

In order to help strengthen financial inclusion in Indonesia, Bank Mandiri consistently seeks to expand access to financing for the micro segment through the establishment of the Mandiri Mitra Usaha (Mandiri Business Partners / MMU) micro-business network of outlets, and the rolling out of branchless banking. The MMU scheme was developed to capture business in the micro segment. It offers loans of up to Rp 100 million, micro-savings services, and helps develop communities through the Mandiri Peduli Lingkungan (Mandiri Cares for the Environment) and Mandiri Kuliner (Mandiri Culinary) programs. As of the end of 2013, the Mandiri Micro Network consisted of 2.465 outlets. This figure is set to increase significantly in the coming years in line with the growth of micro-business segment in Indonesia. [G4-EC8]

Another effort on the part of Mandiri Group to support greater financial inclusion in Indonesia is the rolling out of branchless banking through Mandiri e-Cash, which provides flexibility to our customers throughout Indonesia by allowing them to conduct their banking transactions by mobile phone, with their phone number also serving as their customer identification number. In addition, Mandiri Group subsidiary BSHB offers a similar product covering six areas of Bali. This product allows customers to conduct transfers to both accounts and non-account destinations. The service, known as Sinar





Posisi Kami dalam Pertumbuhan Ekonomi

Our Role Indonesia's Growth

bagi nasabah BSHB dalam melakukan transaksi transfer baik transaksi antar rekening maupun transaksi non rekening. Layanan yang dikenal dengan sebutan Sinar Sip tersebut juga dapat membayar tagihan, cek saldo, dan mengecek transaksi serta beragam kebutuhan perbankan sehari-hari tanpa harus secara fisik mendatangi kantor cabang/ATM. [G4-EC8]

Selain berperan dalam menyalurkan kredit sebagai upaya mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, Mandiri Group juga turut berperan dalam meningkatkan pertumbuhan pendapatan negara khususnya sebagai pembayar pajak. Pada tahun 2005 total pembayaran pajak Bank Mandiri yang mencakup PPH, PPN, PBB, Pajak Lainnya, dan Pajak Daerah mencapai Rp 2,76 triliun. Jumlah tersebut terus mengalami peningkatan hingga mencapai Rp 6,99 triliun di tahun 2013. Peran Mandiri Group terhadap pendapatan negara juga terlihat dari setoran dividen kepada Pemerintah yang besarnya bervariasi atas dasar laba bersih yang diperoleh setiap tahun. Pada tahun 2005, Bank Mandiri menyetorkan dividen sebesar Rp208 miliar dan selanjutnya terus meningkat hingga sebesar Rp 2,79 triliun (dibayarkan pada tahun 2013). Selama periode tersebut (2005 – 2013), kontribusi Mandiri Group terhadap pendapatan negara dalam bentuk pembayaran pajak dan dividen telah meningkat lebih dari 3,4 kali lipat.

Sip, can also be used to pay bills, check the customer's balance, verify transactions and conduct other day-to-day banking transactions without ever having to visit a bank branch or ATM. [G4-EC8]

Besides playing a leading role in lending to boost national economic growth, Mandiri Group also plays a significant role in contributing to exchequer receipts as a taxpayer. In 2005, Mandiri's total tax payments, including Corporate Income Tax, VAT, Land & Building Tax and other forms of tax, as well as local government taxes, amounted to Rp 2.76 trillion. This figure has increased continuously since then to reach to Rp 6.99 trillion in 2013 (as per June). The Mandiri Group also pays a dividend to the state, the amount of which varies depending on the net profit of the Bank each year. In 2005, Bank Mandiri paid a dividend of Rp 211 billion to the state, which figure had risen to Rp 2.79 trillion in 2013). During the period from 2005 to 2013, Mandiri Group's contribution to the state through corporate income tax and dividend payments has increased by a factor of more than 3.4.



Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat [G4-EC8]

How We Improve People [G4-EC8]



Kesejahteraan suatu negara akan semakin meningkat apabila minimal 2% dari populasinya merupakan wirausahawan. Menyadari hal tersebut, Mandiri Group turut terus berupaya mendorong terciptanya lapangan kerja baru dan pemberdayaan ekonomi masyarakat secara signifikan melalui pelaksanaan program Wirausaha Muda Mandiri (WMM). Melalui program ini, jumlah pihak yang terlibat aktif dalam program WMM selama 7 (tujuh) tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Peserta Workshop WMM meningkat signifikan dari 650 orang pada tahun 2007 menjadi 1.900 orang tahun 2013. Peserta yang mengikuti ajang penghargaan WMM juga meningkat signifikan dari 488 orang tahun 2007 menjadi 6.745 orang pada tahun 2013. Beberapa pemenang WMM juga telah “naik

Living standards in a country will only improve if at least 2% of the population are entrepreneurs. Realizing this, Mandiri Group continuously strives to encourage the creation of new jobs and enhanced economic empowerment through its Mandiri Young Entrepreneur Program (WMM). The number of people participating in the WMM over the last seven last year has significantly increased. The number of WMM Workshop participants increased from 650 people in 2007 to 1,900 in 2013, while the number of people who participated in the WMM Awards soared from 488 in 2007 to 6,745 in 2013. A number of WMM winners have got to the stage where they have been able to secure loans from Mandiri Group, with the total amount of such loans standing at Rp 12.63 billion. We are committed to further developing





Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat

How We Improve People

kelas" dengan mendapatkan fasilitas kredit dari Mandiri Group yang mencapai Rp12,63 miliar. Optimalisasi pengembangan kewirausahaan di Indonesia kami lakukan melalui Workshop WMM yang melibatkan mahasiswa, pelajar, dosen Perguruan Tinggi Negeri (PTN)/Perguruan Tinggi Swasta (PTS) serta masyarakat umum yang telah berjalan selama 3 tahun terakhir. Dalam kaitannya dengan program tersebut, selama tahun 2013 Mandiri Group juga telah bekerjasama dengan 516 Perguruan Tinggi dalam pelaksanaan program WMM.

Mandiri Group sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia, juga ikut berpartisipasi mendukung pengembangan komunitas lokal baik dalam skala besar, regional, bahkan global. Sepanjang tahun 2013, Mandiri Group telah menyelenggarakan 6 event berskala internasional terkait dengan peningkatan daya saing pengusaha nasional di tataran regional yaitu Indonesia Corporate Day, Asean Trade Processing Conference, dan Indonesia Investment Forum, pengembangan pariwisata ke mancanegara melalui Mandiri Jakarta Marathon dan Pasar Indonesia hingga pemberdayaan wirausahawan muda melalui WMM. Event-event tersebut merupakan refleksi dari "Semangat Membangun Negeri" Bank Mandiri untuk memfasilitasi komunitas ekonomi nasional dalam mendapatkan value added maksimal dari keberadaan Bank Mandiri.

Sesuai dengan komitmen untuk "Tumbuh Bersama Indonesia", Mandiri Group telah melaksanakan berbagai event nasional yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional berkualitas khususnya di kawasan Indonesia Timur melalui program *Investment Day*. Penyelenggaraan *Papua Investment Day* di tahun 2009, *Maluku Investment Day* di tahun 2010, dan *Nusa Tenggara Investment Day* di tahun 2011 menjadi ajang forum komunikasi antara Pemerintah pusat, Pemda, BKPM, KADIN, Perusahaan BUMN, tokoh masyarakat

a tradition of entrepreneurship in Indonesia through our WMM Workshops, which are aimed at students and lecturers in state and private universities, as well as members of the general public who have been running a business for the last 3 years. During the course of 2013, Mandiri Group collaborated with 516 universities in developing and applying entrepreneurship modules.

Mandiri Group -- the largest financial institution in Indonesia -- also plays an important role in helping support the development of local communities on both a regional and global scale. We organized a total of 6 international events in 2013 so as to help increase the competitiveness of businesses at the regional level. These events were Indonesia Corporate Day, the Asean Trade Processing Conference, the Indonesian Investment Forum, the Mandiri Jakarta Marathon and Pasar Indonesia (to promote overseas tourism) and the WMM Awards (to help promote entrepreneurship among young people). All of these events reflect Bank Mandiri's commitment to helping developing Indonesia and facilitating communities and the national economy to obtain maximum benefit from the existence of Bank Mandiri.

In keeping with our commitment to "Growing With Indonesia," Mandiri Group has organized many national events over the years to support national economic growth in eastern Indonesia. These events included Investment Days dedicated to particular regions, such as Papua Investment Day in 2009, Maluku Investment Day in 2010, and Nusa Tenggara Investment Day in 2011. These events provided an excellent forum for communication between central government, local government, Investment Coordinating Board (BKPM),



Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat

How We Improve People

setempat, akademisi, Polda dan Kodam setempat, nasabah Bank Mandiri, serta calon investor. Dalam forum tersebut dilaksanakan 1 on 1 meeting antara Pemerintah Daerah dan calon investor terkait berbagai potensi dan proyek di wilayah tersebut. Kedepannya, Mandiri Group akan lebih mengambil peran aktif dalam pelaksanaan acara serupa sehingga turut mendukung pertumbuhan ekonomi wilayah.

Mandiri Group juga telah berupaya mendorong peningkatan kualitas layanan Publik, melalui peningkatan sinergi dengan BUMN lainnya antara lain dengan PT POS, PT Garuda Indonesia, dan Jasa Marga. Bentuk sinergi Mandiri Group dengan PT Pos antara lain melalui kerjasama layanan weselpos instan, Tabungan, Kredit Mikro di kantor pos, serta pembukaan outlet Pos Indonesia di seluruh kantor wilayah Mandiri Group, sedangkan sinergi dengan PT Jasa Marga melalui modernisasi layanan bagi pengguna jalan tol dengan menerbitkan E-Toll Card.

Selain itu, Bank Mandiri juga berperan aktif dalam mendorong kapasitas dan kapabilitas para pengusaha nasional agar dapat bersaing di kancah internasional, melalui penyelenggaraan Mandiri Economic Forum dan Mandiri CFO Forum sejak tahun 2010. Sejumlah 200 hingga 500 pengusaha besar di Indonesia telah menghadiri acara tersebut, mendapatkan pelatihan dan pembekalan dari international speaker yang merupakan pakar ekonomi dan pengusaha serta CFO berskala internasional.

Menyadari bahwa pendidikan memiliki peran besar dalam kualitas dan kesinambungan pertumbuhan suatu bangsa, maka Mandiri Group melaksanakan program Mandiri Edukasi dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Mandiri Edukasi dilaksanakan dalam bentuk kuliah umum kepada 31.500 siswa di 210 sekolah dan kepada 6.000

the Chamber of Commerce & Industry (KADIN), state-owned expenditures, local community leaders, academics, local police and military commanders, Bank Mandiri customers, and potential investors. In addition, these forums also featured one-on-one meetings between local governments and prospective investors. Going forward, Mandiri Group plans to stage similar events so as to encourage accelerated economic growth of eastern Indonesia.

Mandiri Group is also committed to helping improve the quality of public services through the forging of increased synergies with other state-owned enterprises, including PT POS, PT Garuda Indonesia, and Jasa Marga. Mandiri Group works hand-in-hand with PT Pos for the marketing of Weselpos Instant, Savings and Microcredit products through the post office network, and the opening of Pos Indonesia outlets in all Mandiri Group regional offices. Meanwhile, the Group collaborates closely with PT Jasa Marga in its efforts to modernize services through the introduction of E-Toll Cards.

In addition, Bank Mandiri plays an active role in enhancing the capacity of Indonesian entrepreneurs to compete in the international arena through the holding of the annual Mandiri Economic Forum and Mandiri CFO Forum since 2010. Between 200 and 500 major employers have attended these events to receive training and listen to international speakers such as economists, businesspeople and CFOs of transnational companies.

Aware that education has a major role to play in the quality and sustainability of the nation's economic growth, Mandiri Group launched its Mandiri Education Program to improve the quality of education in Indonesia. Mandiri Education involves the delivery of public lectures to high school and college students. Thus far, 31,500 students from 210 schools and 6,000





Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat

How We Improve People

mahasiswa di 12 Perguruan Tinggi. Program ini melibatkan seluruh jajaran Manajemen Bank Mandiri dan lebih dari 1.000 karyawan. Bank Mandiri juga memberikan bantuan buku perpustakaan bagi seluruh sekolah dan universitas tersebut di atas.

college students from 12 universities has benefitted from the program. The lectures are delivered by senior Mandiri executives and more than 1,000 staff members. Bank Mandiri also provides assistance for the provision of books to school and college libraries.



Mandiri Group juga berupaya memberdayakan serta meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pahlawan-pahlawan devisa negara yaitu Buruh Migran Indonesia (BMI), melalui program Mandiri Sahabatku. Melalui program ini, para BMI diberikan pendidikan kewirausahaan sehingga mereka dapat menjadi "tuan" di negeri sendiri sekembalinya mereka dari luar negeri. Para BMI tersebut tidak hanya dididik untuk menjadi pengusaha, namun juga diajarkan untuk menjadi pribadi yang tangguh ketika pulang ke tanah air. Program yang telah berlangsung sejak tahun 2012 tersebut berhasil melibatkan 2.918 BMI dan 2.750 BMI *member facebook* di Singapura, Philipina, Malaysia, dan Hongkong.

Mandiri Group also strives to empower and to enhance the capacity of Indonesian migrant workers overseas through the Mandiri Sahabatku program, which involves the provision of entrepreneurial education to the migrants so that they can earn a living when they come back home. The migrants are not only trained to set up their own businesses, but are also personally taught to be resilient when they returned home. This program, which has been underway since 2012, has successfully reached 2,918 migrants, 2,750 migrants of whom are facebook users in Singapore, Philippines, Malaysia, and Hong Kong.



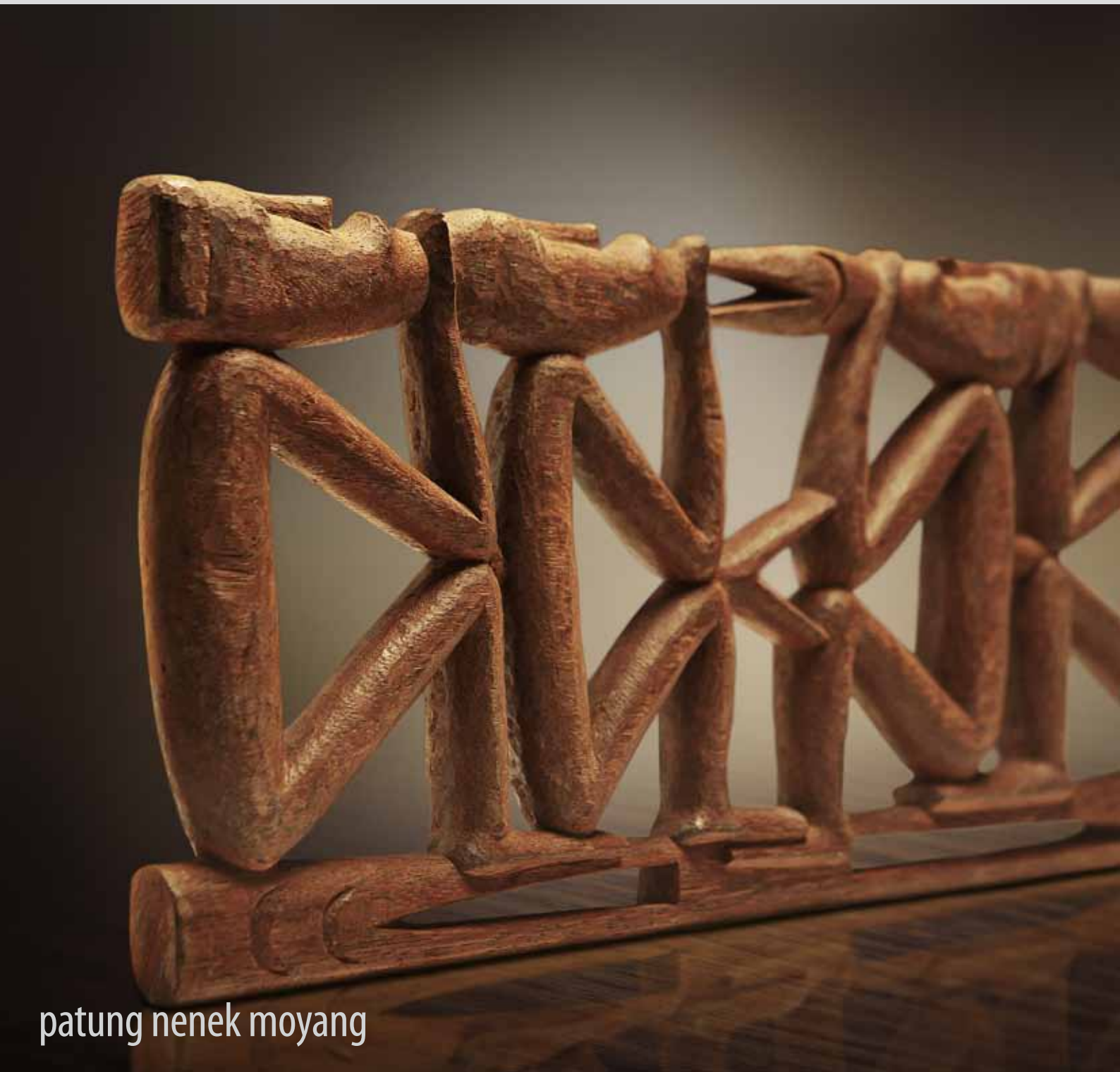
Upaya Kami dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat

How We Improve People

Pencapaian kinerja Mandiri Group yang berkelanjutan tentunya didukung penuh oleh sumber daya manusia (Mandirian) yang unggul. Namun demikian, seiring dengan semangat kami yaitu “Spirit Memakmurkan Negeri”, kami memberi kesempatan dan mengamanahkan para Mandirian untuk memajukan negeri dengan merekomendasikan dan mempromosikan untuk menjadi pemimpin dan manajemen utama di lembaga keuangan terkemuka nasional lainnya. Sampai dengan akhir 2013, telah tercatat 2 Mandirian yang mengemban amanah ditugaskan di lembaga lain untuk berkiprah di Bank Mutiara dan Otoritas Jasa Keuangan, selain ditugaskan oleh Bank Mandiri, beberapa Mandirian juga terpilih oleh Pemerintah untuk melanjutkan karyanya di, PT Kereta Api Indonesia, PT Garuda Indonesia, Indonesia International Infrastructure, Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), Bapepam dan masih banyak lembaga keuangan pemerintah lainnya, yang tentunya semua berlandaskan dan bermuara pada *value proposition* Spirit Memakmurkan Negeri.

Mandiri Group’s outstanding financial performance over the last number of years has been due in no small part to our equally outstanding human resources superior. In line with our “Prosperous Spirit,” we are happy to see our people taking up key management positions in other in other leading state-owned financial institutions and corporations. As of the end of 2013, former Mandiri staff members had been appointed to senior positions in Financial Services Authority, regional development banks, Bank BTN, Bank Mutiara, PT Kereta Api Indonesia, PT Garuda Indonesia, Indonesia International Infrastructure, the FSA, Funding Assurance Body, Bapepam and many more besides.





patung nenek moyang



■ **Profil Pegawai**
Employee Profile

■ **Pengembangan Human Capital Berkelas Internasional dengan Spirit Memakmurkan Negeri**
Development of International Standard Human Capital Imbued with Prosperous Spirit

■ **Human Capital Strategy**
Human Capital Strategy

■ **On Boarding Program**
On Boarding Program

■ **Hubungan Industrial yang Harmonis**
Harmonious Industrial Relation

■ **Pentingnya Engagement Pegawai**
Employee Engagement

■ **Program Pensiun yang Terencana**
Retirement Planning Program

■ **Membangun dan mengembangkan budaya Pembelajaran**
Learning & Development

■ **Membangun Budaya berbasis Kinerja**
Performance Management

■ **Pemberian Reward & Benefit yang kompetitif**
Competitive Rewards & Benefits

■ **Pengembangan Talent & Kandidat Suksesor**
Talent & Succession Management

MEMAKNAI BERKELANJUTAN PEGAWAI

Sustainability Human Capital





Profil Pegawai

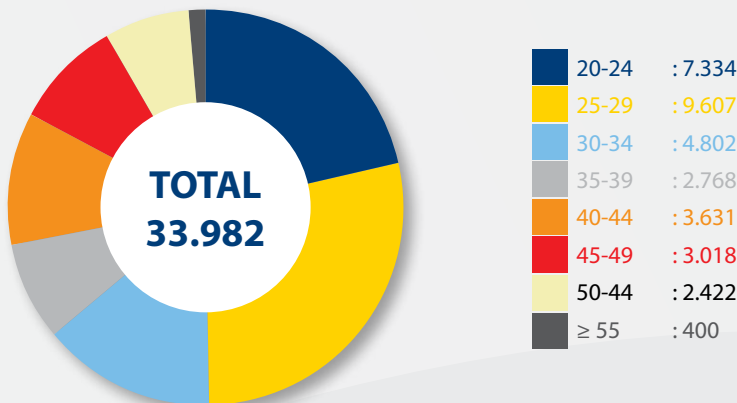
Employee Profile

[G4-9] [G4-10] [G4-11] [G4-LA12]

Jumlah pegawai berdasarkan wilayah dan gender / Employees by region and gender



Pegawai berdasarkan usia / Employees by Age





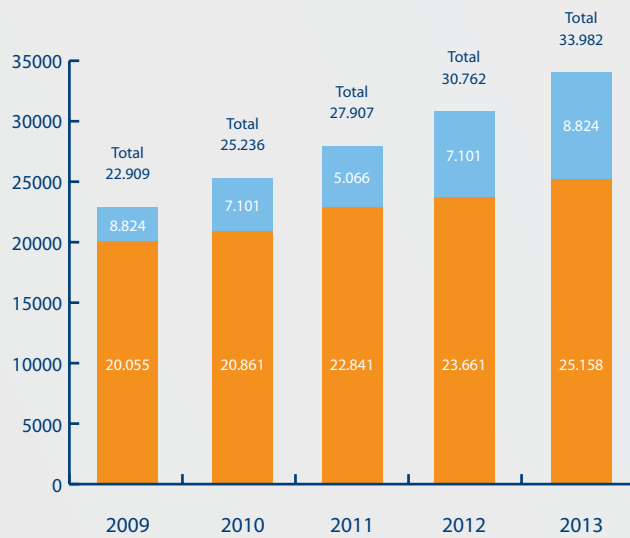




Profil Pegawai Employee Profile

Pegawai berdasarkan status kepegawaian / Employee by status

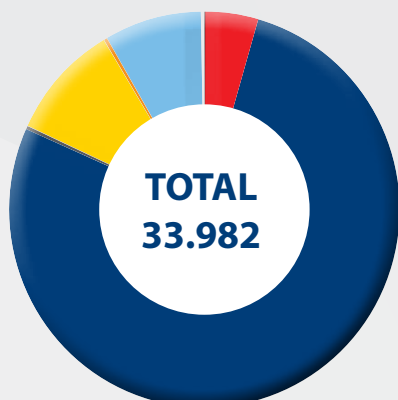
Keterangan/Information









-  Pria/Man
-  Pria/Male



-  Pegawai tetap / Permanent employees
-  Pegawai kontrak / Contract employees

Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan / Employees by educational attainment



	S3	: 6
	S2	: 1.534
	S1	: 26.300
	D4	: 69
	D3	: 3.206
	SLTA+	: 61
	SLTA	: 2.732
	SLTP+SD	: 74





Pengembangan Human Capital Berkelas Internasional dengan Spirit Memakmurkan Negeri

Development of International Standard Human Capital Imbued with Prosperous Spirit

“Di Mandiri, kita memiliki Spirit Memakmurkan Negeri, yang menjadikan kita berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia”

“At Mandiri, we have the Prosperous Spirit, through which we can flourish in an open, positive, progressive environment and be inspired create prosperity for our colleagues, family, customers, community and country”





Pengembangan Human Capital Berkelas Internasional dengan Spirit Memakmurkan Negeri

Development of International Standard Human Capital Imbued with Prosperous Spirit

Bank Mandiri terus melakukan transformasi di bidang human capital melalui akselerasi *human capital value creation* dan pengembangan strategi serta kebijakan yang mendukung perubahan Bank Mandiri dari *Good Company* menjadi *Great Company*.

Bank Mandiri continues to transform itself in the human capital field through accelerated human capital value creation and the formulation of strategies and policies that support the transformation of the Bank from a Good Company into a Great Company.

Di tahun 2013 pengelolaan *human capital* di Bank Mandiri difokuskan pada peningkatan kualitas *human capital* untuk mendorong peningkatan kinerja Bank dari waktu ke waktu. Untuk itu program Human Capital disusun dengan tema "*Aligning Human Capital Management System toward Best in Class Practices based on Employee Value Proposition*".

In 2013, human capital management in Bank Mandiri focused on improving the quality of human capital so as to continually boost the performance of the Bank. To that end, we have designed a new Human Capital Program, which is themed "*Aligning Human Capital Management System toward Best in Class Practices based on the Employee Value Proposition*".

Bank Mandiri telah memiliki *Employee Value Proposition* (EVP) yang menjadi *noble purpose* (tujuan mulia) bagi pegawai yang bekerja di Bank Mandiri. Mandiri EVP dibangun berdasarkan aspirasi pegawai, yang menyatukan apa yang menjadi keinginan pegawai dengan apa yang diberikan perusahaan. Mandiri EVP menggambarkan "*What it means to be a Mandirian*".

Bank Mandiri's Employee Value Proposition (EVP) was developed based on the aspirations of employees, and brings together what the employees want and what the Company can provide. The EVP describes "*What it means to be a Mandirian*".

Makna yang terkandung dalam Spirit Memakmurkan Negeri bahwa "Di Mandiri, kita memiliki Spirit Memakmurkan Negeri, yang menjadikan kita berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia".

The Prosperous Spirit may be explained as follows: "At Mandiri, we have the Prosperous Spirit, through which we can flourish in an open, positive, progressive environment and be inspired to create prosperity for our colleagues, family, customers, community and country."

Mandiri EVP akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan yakni meningkatnya *level of engagement* pegawai maupun para customer Bank, memiliki daya saing yang tinggi untuk meng-*attract* dan mendapatkan kandidat top talent di market, memiliki kemampuan mempertahankan *top talent* untuk tetap berkarir di Bank Mandiri, mengurangi tingkat *turn over* pegawai, meningkatkan image dan reputasi Bank sebagai *employer of choice* dan pada akhirnya meningkatkan *intangible asset* perusahaan dari waktu ke waktu.

The Mandiri EVP provides added value to the company through an increased level of engagement on the part of employees and customers, greater competitiveness in attracting and hiring top talent, the ability to retain top talent, lower level of employee turnover, improved image and reputation for the Bank as an employer of choice, and ultimately an increase in the value of the Company's intangible assets.





Pengembangan Human Capital Berkelas Internasional dengan Spirit Memakmurkan Negeri

Development of International Standard Human Capital Imbued with Prosperous Spirit



Dari sisi Pegawai, Mandiri EVP akan memberikan arti bagi pegawai yang merasakan sebagai bagian yang penting dari organisasi, merasakan setiap peran atau tugas yang diemban memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi, nasabah, keluarga, masyarakat dan Indonesia, memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan keahlian terbaik yang dimiliki dan mengembangkan diri secara individu dan profesional serta pegawai akan mendapatkan *reward* sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya.

Atas dasar Spirit Memakmurkan Negeri tersebut, Bank Mandiri mencanangkan visi dan aspirasi untuk menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Visi dan aspirasi tersebut akan dituangkan dalam Corporate Plan 2015-2020, dimana kunci suksesnya aspirasi dan visi tersebut tergantung pada insan Mandiri yang unggul, kompeten, produktif dan *engaged* serta budaya kerja yang tangguh.

From the employee perspective, the Mandiri EVP makes them realize that they are an important part of the organization, and that their respective roles and duties contribute to the advancement of the organization, customers, families, communities and Indonesia as a whole, and that they will be rewarded in line with their performance.

Based on the Spirit of Prosperity, Bank Mandiri has a vision and aspiration of becoming the best bank in ASEAN by 2020. This vision and aspiration will be officially set out in the 2015-2020 Bank Mandiri Corporate Plan. Whether or not they are realized will very much depend on the Bank having the necessary skilled, competent, productive and engaged employees available, as well as a strong work culture.



Human Capital Strategy [G4-LA10]

Human Capital Strategy [G4-LA10]

Disadari bahwa untuk mewujudkan visi Bank Mandiri 2010-2014 yakni menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif, tidak cukup hanya memperkuat aspek finansial saja tetapi juga dari aspek non finansial melalui pengelolaan kapabilitas human capital (*people is the power behind our purpose*).

Strategi pengelolaan Human Capital dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko, *Good Corporate Governance (GCG)* dan *effective best in class & innovative practices* serta selaras dengan *Employee Value Proposition*, *Spirit Memakmurkan Negeri* atau *Prosperous Spirit*.

Strategi di bidang Human Capital telah diselaraskan dengan strategi Bank, yang difokuskan pada seluruh *value chain* pengelolaan Human Capital (*employee lifecycle*). Tahapan dalam *employee lifecycle* dimulai dari pengembangan organisasi, pemenuhan Human Capital, pengembangan Human Capital, pengelolaan hubungan kepegawaian, pengelolaan kinerja dan sistem imbalan sampai dengan pengelolaan *talent* dan suksesi. Pada setiap tahapan dalam *employee lifecycle* dimaksud dibangun 2 (dua) hal untuk meyakini penerapan yang berkesinambungan yaitu:

1. Membangun budaya dan kepemimpinan yang menunjang transformasi, termasuk perubahan *mindset* dan perilaku, serta peningkatan peran *leaders* dalam proses pengelolaan Human Capital (*Culture & Leadership*)
2. Membangun strategi dan taktik penerapan, termasuk kebijakan, proses, kemampuan pegawai dan teknologi pendukung (*Strategic & Tactical HC Practices*)

In order to realize Bank Mandiri's vision for the 2010-2014 period, that is, to become Indonesia's most admired and progressive financial institution, it will not be enough to simply focus the financial aspects. Rather, we will also need to focus on the non-financial aspects through good human capital capability management in line with the motto "people are the power behind our purpose."

Bank Mandiri's human capital management strategies are carried out by having regard to prudential principles of risk management, good corporate governance (GCG), effective best in class and innovative practices, and in accordance with the Employee Value Proposition and the Prosperous Spirit.

Our strategies in the human capital field are closely aligned with the Bank's strategy to focus on the entire human capital management value chain (*employee lifecycle*). The stages in the employee lifecycle consist of organization development, capacity fulfillment, learning & development, employee relations, rewards and performance management and talent & succession management. At each stage of the employee lifecycle, two things need to be continuously focused on:

1. Developing a supportive culture and leadership that supports transformation, including changes in mindset and behavior, as well as an enhanced role for leaders in human capital management (*Culture & Leadership*)
2. Developing implementation strategies and tactics, including policies, processes, employee capabilities and support technology (*Strategic & Tactical HC Practices*)



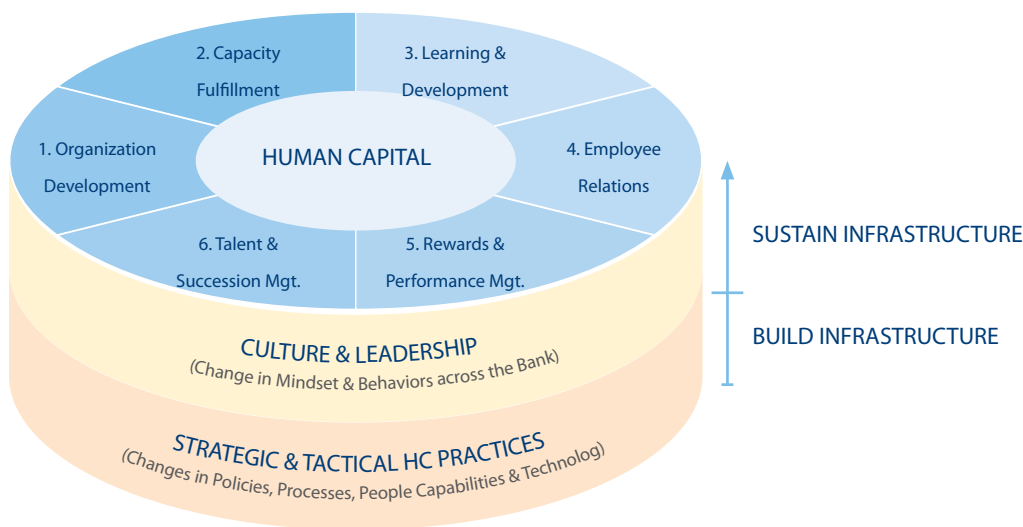


Human Capital Strategy

Human Capital Strategy

Adapun ruang lingkup *employee lifecycle* atau *human capital management framework* dapat digambarkan sebagai berikut:

The employee lifecycle or human capital management framework is as shown in the following chart:



Fungsi-fungsi utama sebagai tahapan dalam *Human Capital Management Framework* adalah sebagai berikut:

1. *Organization Development*, yaitu pengembangan organisasi yang efisien, efektif dan bersaing
2. *Capacity Fulfillment*, yaitu pemenuhan Human Capital yang handal baik yang bersumber dari internal maupun eksternal.
3. *Learning & Development*, yaitu pengembangan & pembelajaran *Human Capital* untuk mendukung kebutuhan bisnis
4. *Employee Relations*, yaitu membangun *engagement* dan hubungan industrial yang harmonis
5. *Rewards & Performance Management*, yaitu pengelolaan kinerja yang prima dan sistem imbalan yang kompetitif
6. *Talent dan Succession Management*, yaitu penyediaan *leadership pipeline* dan pengelolaan suksesi.

The main functions of the different stages in the Human Capital Management Framework are as follows:

1. *Organization Development* -- the development of an organization that is efficient, effective and competitive
2. *Capacity Fulfillment* -- the fulfillment of human capital needs, whether from internal or external sources.
3. *Learning & Development* == learning and development in the human capital field so as to support the Bank's needs
4. *Employee Relations*-- building engagement and harmonious industrial relations
5. *Reward & Performance Management* -- a top-quality performance management system and competitive remuneration system
6. *Talent and Succession Management* -- leadership pipeline and succession management processes.



Human Capital Strategy

Human Capital Strategy

Pengembangan Organisasi, Karir dan Waktu Kerja yang Fleksible

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis, diperlukan organisasi yang efisien, efektif dan mampu bersaing di *market*. Untuk itu, pengembangan organisasi difokuskan kepada *organization review* dengan melakukan kajian terhadap produktifitas dan efektifitas struktur organisasi, menyiapkan *job* kompetensi untuk mempercepat pengembangan karir pegawai serta menyusun dan mengimplementasikan *flexible time* secara bertahap.

Implementasi *flexitime* ini untuk memfasilitasi pegawai dalam mengelola jam kerjanya secara optimal baik untuk kepentingan Bank maupun kepentingan pribadi tanpa mengganggu layanan/kelancaran operasional bisnis Bank dan bekerja sesuai dengan total jam yang ditentukan dalam periode tertentu.

Kesempatan Bekerja, Berkembang dan Maju bersama

Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat perlu didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang tepat dan akurat dengan mengacu pada prinsip "*right people with potential right fit*". Kebijakan pemenuhan pegawai selalu disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dari waktu ke waktu

Kebutuhan pegawai tersebar di unit-unit seluruh Indonesia dan untuk membuka peluang kepada putra-putra daerah terbaik yang tersebar dari Sabang sampai Merauke untuk bekerja di Bank Mandiri. Perekrutan dilakukan bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi terkemuka di Indonesia melalui keikutsertaan dalam kegiatan *job fair/ bursa kerja* maupun penyelenggaraan *campus hiring*. Selain itu, upaya

Organization Development

In order to support the continuing expansion of Bank Indonesia, the organization needs to be efficient, effective and competitive in the market. To that end, the Bank's development is focused on an organizational review of productivity and effectiveness of the organizational structure in providing job competencies so as to accelerate employee career development, and as regards the gradual introduction of flexible working to selected Mandiri units.

The introduction of "flexitime" is intended to facilitate employees in balancing their work time and private interests without disrupting the Bank's business operations or interfering with the total hours worked in accordance with what is required in the particular period.

Capacity fulfillment

Bank Mandiri's rapid growth needs to be supported by strategies by appropriate and accurate employee capacity fulfillment strategies based on the principle of "the right people with the potential right fit." Such capacity fulfillment policies are continuously tailored to meet the Bank's needs as they change over time and so as to enhance the level of employee engagement with the company.

Employees are required by Bank Mandiri units throughout Indonesia, thus offering employment opportunities to people throughout the country, from Sabang to Merauke. Recruitment is conducted in collaboration with a number of leading universities through Bank Mandiri's participation in job fairs and campus hiring. In addition, Bank Mandiri also uses e-Recruitment through the Bank's website (www).



Human Capital Strategy

Human Capital Strategy

penarikan kandidat dilakukan menggunakan media *e-Recruitment* melalui website Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id). Rata-rata setiap tahun Bank Mandiri membuka kesempatan kerja sekitar 4.000 orang untuk mengantisipasi pengembangan bisnis dan mengganti pegawai yang memasuki usia pensiun.

Strategi Pemenuhan pegawai di Bank Mandiri dilakukan dari 2 (dua) cara, yakni:

1. *Internal resources* yakni melalui program pengembangan internal pegawai: Staff Development Program (SDP), Local Staff Development Program (LSDP), Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K), Program Pendidikan Pimpinan Muda Mikro (PPMM), dan perpindahan pegawai pelaksana dari *Front Office* ke *Back Office*.
2. *External resources* yakni melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire* baik untuk level pegawai pimpinan maupun pelaksana. Pemenuhan pegawai melalui *external resources* tersebut dilakukan dengan memperhatikan hal-hal dan kondisi khusus baik yang menyangkut kelangkaan resources pegawai pimpinan di daerah tertentu, jenis pekerjaan maupun expertise-nya, sebagai berikut:

a. Pemenuhan Kandidat Pimpinan di Wilayah tertentu

Dengan mempertimbangkan keterbatasan kandidat pegawai pimpinan di daerah-daerah tertentu, maka pada tahun 2012 telah dikembangkan program Calon Pimpinan Khusus Wilayah Papua (CPKP) yang sumber kandidatnya berasal dari putra daerah setempat atau pendatang yang telah lama berdomisili di wilayah Papua, serta pengembangan program Officer Development Program (ODP Pegawai) Regional bagi wilayah tertentu seperti Kalimantan, Sulawesi, Sumatera.

bankmandiri.co.id). Each year on average, we provide jobs to around 4.000 people as a result of both our continued expansion and retirements.

Bank Mandiri's capacity fulfillment strategies involve two approaches, namely:

1. Promoting and developing internal human resources through internal employee development programs, such as the Staff Development Program (SDP), Local Staff Development Program (LSDP), Executive Authority Holder Program (P3K), Micro Youth Leaders Education Program (PPMM), and the moving of executive staff from Front Office to Back Office.
2. Recruiting human resources externally in the form of both fresh graduates and experienced hires for both senior management and executive levels. External recruitment is resorted if there are no suitable candidates available in the geographic area in question or the work requires special expertise. The process involved is as follows:

a. Filling management positions in particular regions

Taking into account the limited numbers of senior management candidates in certain areas, Bank Mandiri has developed, first, the Papua Area Special Leadership Program (CPKP), which identifies management candidates who are indigenous Papuans or individuals who have long resided in Papua, and, second, the Regional Officer Development Program (ODP), which focuses on certain regions such as Kalimantan, Sulawesi and Sumatra.



Human Capital Strategy

Human Capital Strategy

b. Pemenuhan pegawai yang memiliki keahlian tertentu

Untuk mendukung pertumbuhan dan pencapaian target bisnis, maka Bank Mandiri telah melakukan kerjasama dengan *executive search* untuk membantu proses rekrutmen pegawai-pegawai yang *expert* di bidang tertentu, seperti *information technology* untuk mengisi jabatan di level *executive management* dan *middle management*.

c. Pengelolaan tenaga alih daya

Pemenuhan kebutuhan pegawai khususnya untuk jenis pekerjaan yang sifatnya penunjang melalui penggunaan tenaga alih daya dari waktu ke waktu semakin tinggi seiring dengan semakin pesatnya pertumbuhan bisnis. Di tahun 2013 diantaranya dilakukan review terhadap kebijakan penggunaan jasa alih daya sehingga selaras dan patuh dengan ketentuan Bank Indonesia, Peraturan ketenagakerjaan bekerja sama dengan asosiasi perbankan PERBANAS dan HIMBARA dan meningkatkan fungsi monitoring penggunaan tenaga alih daya.

d. Program Kriya Mandiri

Program Kriya Mandiri merupakan program belajar bekerja terpadu bagi para Siswa lulusan Sekolah Menengah Atas, Mahasiswa/ lulusan Perguruan Tinggi yang bertujuan untuk memberikan kesempatan untuk belajar bekerja di Bank Mandiri.

b. Filling positions that require special skills

To support Bank Mandiri's growth and achievement of its targets, the Bank works with executive search agencies to assist in the recruitment of employees who are experts in particular fields, such as information technology, to fill positions at senior and middle management level.

c. Outsourcing

The use of outsourcing for auxiliary / support functions has increased in recent years in line with the Bank's rapid growth. In 2013 we reviewed our outsourcing policy so as to bring it into line with Bank Indonesia and manpower regulations. The review, which was conducted in association with PERBANAS (banking association) and HIMBARA, has resulted in tighter monitoring of outsourcing.

d. Mandiri Internship Program

The Mandiri Internship Program is another way in which new employees are recruited at the branch level. The program aimed at giving high school graduates and college students experience of working in a bank.





Human Capital Strategy

Human Capital Strategy

e. Tenaga Kerja Asing (TKA)

Pemanfaatan tenaga kerja asing mengacu pada kebutuhan organisasi, ketersediaan tenaga kerja dalam negeri serta hal-hal lain sesuai ketentuan yang mengatur pemanfaatan tenaga kerja asing.

Sesuai dengan kebijakan Bank Mandiri, pemanfaatan Tenaga Kerja Asing dilakukan pada bidang-bidang tertentu yang membutuhkan kualifikasi human capital yang spesifik dimana *resource*-nya tidak dimiliki oleh Bank. Bank Mandiri menyiapkan tenaga pendamping TKA agar proses *transfer of knowledge* TKA berjalan dengan lancar.

e. Expatriate Manpower

The hiring of expatriates depends on the organizational needs of the Bank and the availability of the necessary skills in Indonesia, as well as the prevailing laws and regulations governing the use of foreign labor.

In accordance with Bank Mandiri policy, the use of foreign labor is permitted in specific areas that require special skills which are not available to the Bank. Bank Mandiri assigns Indonesian staff to “shadow” expatriate employees so that knowledge can be transferred to the Indonesian side.



On Boarding Program

On Boarding Program



Setiap pegawai yang baru bergabung ke Bank wajib mengikuti Onboarding Program yang secara *branding* dikenal dengan Mandiri Jumpstart. Program dimaksud diikuti selama 1 (satu) tahun dimulai sejak hari pertama bekerja. Program ini juga wajib diikuti oleh pegawai eksisting Bank Mandiri yang dimutasi atau ditempatkan pada unit kerja baru.

Program Mandiri Jumpstart merupakan program pembekalan yang bersifat komprehensif dengan tujuan agar setiap pegawai yang memasuki lingkungan kerja yang baru dapat dengan cepat beradaptasi dan berinteraksi dengan seluruh jajaran organisasi di unit kerja baru tersebut.

Melalui program ini pegawai-pegawai tersebut akan *ditreatment* sehingga mereka dapat menjadi akselerator dalam pencapaian kinerja Bank serta mampu menciptakan nilai tambah yang diharapkan. Program Mandiri Jumpstart berisi informasi-informasi dan aktivitas-aktivitas yang harus diketahui dan ditindaklanjuti oleh setiap pegawai maupun unit kerja dimana pegawai tersebut ditempatkan.

Tahap-tahap Program Mandiri Jumpstart

Program Mandiri Jumpstart terdiri dari 2 tahap, yaitu Tahap *Pre-Arrival* dan Tahap *Arrival*. Masing-masing tahap terdiri dari 2 proses yang saling terintegrasi sebagai berikut :



Every new employee who joins Bank Mandiri is required to participate in the onboarding program, which is known as Mandiri Jumpstart. The program lasts for one year starting on the first day of work. The program is also obligatory for existing employees who are transferred or assigned to a new unit.

The Mandiri Jumpstart Program provides a comprehensive briefing so that an employee who enters a new work environment can quickly adapt and interact with all levels of the organization in the new unit.

Through this program, employees are shown how to become accelerators for the achievement of the Bank's goals, and create added value. The program consists of information and activities that must be known and acted upon by the employee and unit to which he or she is assigned.

Stages in the Mandiri Jumpstart Program

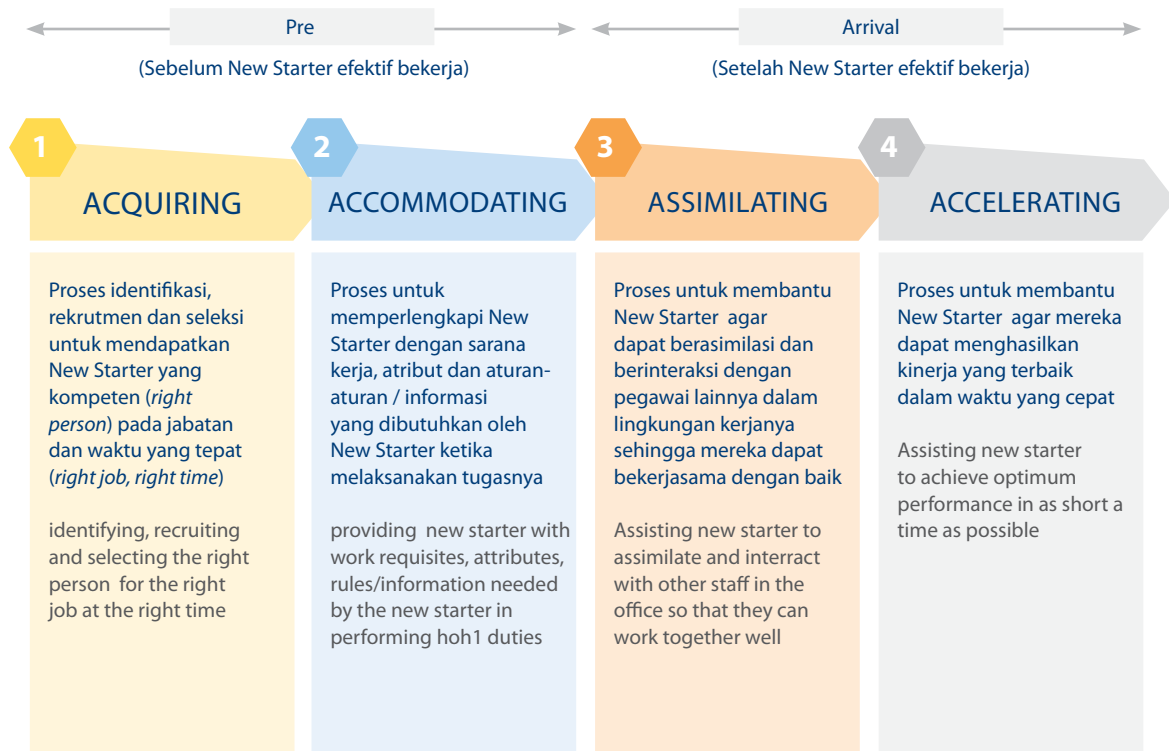
Mandiri Jumpstart program consists of two stages, namely the Pre-Arrival Stage and the Arrival Stage. Each stage consists of two processes, all of which are integrated with each, as shown in the following diagram:





On Boarding Program

On Boarding Program



New Starter adalah sebutan bagi pegawai yang mengikuti Program Mandiri Jumpstart. Proses Mandiri Jumpstart tidak hanya dimulai saat New Starter efektif bekerja, tetapi dimulai saat New Starter tersebut mengikuti proses rekrutmen dan seleksi di Bank (*Acquiring*). Proses rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal dimana New Starter pertama kali berinteraksi dengan Bank sehingga perlu diciptakan *first impression* yang baik dari setiap tahap seleksi.

Quality outcomes dari tahap *pre-arrival* dan *arrival* adalah:

- *Speed of processing* pada aktivitas *acquiring*
- Merefleksikan *values* Bank
- Menciptakan kesan yang positif untuk Bank
- Menunjukkan kepedulian kepada New Starter
- Menciptakan tingkat kenyamanan yang lebih tinggi untuk *New Starter & team*

The term "New Starter" is used for an employee participating in the Mandiri Jumpstart Program. The Mandiri Jumpstart process does not begin when the New Starter commences work, but rather when during the recruitment and selection process. The recruitment and selection process is the first process in which New Starter has interaction with the Bank and thus it is necessary to create a good first impression as regards each stage of the selection.

Quality outcomes of the pre-arrival and arrival stages are as follows:

- Speed of acquisition
- Reflects the Bank's values
- Creates a positive first impression of the Bank
- Demonstrates concern for the New Starter
- Creates a higher level of comfort for both the New Starter and the existing team



Hubungan Industrial yang Harmonis [G4-SO1]

Harmonious Industrial Relation [G4-SO1]

Hubungan industrial di Bank Mandiri dilandasi oleh semangat para pihak untuk memberikan yang terbaik diantara yaitu Perusahaan dan Pegawai. Pegawai melaksanakan kewajibannya dengan mencurahkan kompetensi yang dimiliki untuk kemajuan Perusahaan, di sisi lain Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai untuk berkembang dan memberikan apa yang menjadi hak pegawai sebagaimana diamanatkan oleh perundang-undangan disertai dengan manfaat tambahan lainnya.

Dengan semangat dan prinsip saling menghargai, maka hubungan industrial yang tercermin dari hubungan antara Manajemen dan Serikat Pekerja dapat terjaga dengan baik bahkan meningkat kualitasnya dari tahun ke tahun. Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan inisiatif-inisiatif strategis di bidang Human Capital yang mengacu pada *best in class practices*, hal tersebut menjadi salah satu bukti hubungan industrial yang harmonis di Bank Mandiri.

Dengan adanya hubungan industrial yang harmonis diharapkan peningkatan produktivitas terus terjadi dari waktu ke waktu. Produktivitas hanya dapat dicapai manakala terjadi ketenangan kerja dan berusaha di dalam perusahaan (*industrial peace*).

Pengertian ketenangan kerja dan berusaha adalah suatu kondisi yang dinamis di dalam hubungan kerja di perusahaan yang dilandasi dua hal utama yakni:

- Hak dan kewajiban terjamin dan dilaksanakan para pihak
- Dalam hal terjadi perselisihan maka hal tersebut dapat diselesaikan secara internal.

Sebagai bagian dari sarana hubungan industrial yang harmonis maka Bank telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan hasil perundingan antara Bank dan Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak berdasarkan ketentuan perundang-

Industrial relations at Bank Mandiri are predicated on the commitment of both sides (Company and Employees) to give their best. The employees perform their duties using the special skills and competencies they possess so as to benefit the Company, while the Company provides a comfortable working environment for employees to develop their careers, and provides what is due to the employees under the legislation, as well as additional benefits.

Based on the spirit and principles of mutual respect, industrial relations in the Bank, as reflected in the relationship between management and the labor union, have long been harmonious. In fact, they are improving by the year. Bank Mandiri has successfully introduced strategic initiatives in the human capital field based on best-in-class practices, which in itself is proof positive of the harmonious nature of industrial relations in the Bank.

Given such harmonious industrial relations, it is expected that productivity will continue to increase. Such productivity increases can only be achieved in an environment of industrial peace.

There are two factors that greatly assist in the maintenance of industrial peace, namely:

- The respective rights and obligations of the parties are guaranteed and implemented
- In the event of a dispute, then the matter can be resolved internally.

As part of the infrastructure that helps maintain harmonious industrial relations at Bank Mandiri, the Bank has entered into a Collective Labor Agreement (CLA) that resulted from negotiations between the Bank and the Bank Mandiri Labor Union (SPBM). This agreement sets out the terms of employment, and the



Hubungan Industrial yang Harmonis

Harmonious Industrial Relation

undangan. PKB pertama berlaku untuk periode 2004-2006 dilanjutkan dengan periode 2006 – 2008, periode 2009-2011, periode 2011-2013 dan yang baru saja disepakati di akhir tahun 2013 adalah PKB untuk periode 2013-2015.

rights and obligations of the parties under the law. The first version of the CLA covered the period 2004 – 2006, with two subsequent agreements covering the periods 2006 – 2008, 2009 – 2011 and 2011-2013. The latest version of the agreement, which was signed at the end of last year, covers the period from 2013-2015.



Sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, di tahun 2013 Bank telah meningkatkan juga fungsi Employee Services Center atau secara brand dikenal dengan nama hc4U (baca : hc for you) untuk memberikan layanan informasi kepegawaian yang akurat, cepat dan terintegrasi. Jenis layanan hc4U meliputi :

- **Call Center**, layanan informasi kepegawaian yang dilakukan melalui telepon.
- **Counseling**, layanan konsultasi bagi pegawai/keluarga pegawai yang dilakukan melalui tatap muka atau melalui telepon, termasuk counseling pengelolaan keuangan yang baik bagi pegawai.
- **Walk-in Center**, layanan informasi maupun administrasi kepegawaian dengan konsep satu pintu yang dilayani oleh Customer Service hc4U.
- **e-mail/Fax/Surat**, layanan informasi kepegawaian yang disampaikan melalui e-mail/Fax/Surat.

As part of the establishment rlp1, in 2013 Bank Mandiri expanded the functions of the Employee Services Center, which is known in the Bank as hc4U (read: hc for YOU) to provide accurate, speedy and integrated information on employee issues. The services provided by hc4U include:

- **Call Center** - information on employee issues by phone
- **Counseling** - consulting services for employees and their family members on a face-to-face basis or over the phone, including financial management counseling
- **Walk-in Center** – employee information and administration services provided by hc4U Customer Service based on the one-stop shop concept
- **e-mail/fax/mail** – employee information services via e-mail/fax/mail.



Pentingnya Engagement Pegawai

Employee Engagement

Bank Mandiri telah menjalankan program engagement sejak tahun 2010. Program *engagement* tersebut secara branding dikenal dengan Mandiri i-care yang merupakan singkatan dari Mandiri *individual commitment & actions rises engagement*. Mandiri i-care adalah suatu program yang terintegrasi untuk meningkatkan *level of engagement* seluruh Pegawai Mandiri. Secara *branding*, Mandiri i-care akan terus menerus disosialisasikan karena bukan sekedar slogan yang mudah diingat namun juga bermakna untuk membangun kepedulian setiap insan Mandiri dalam meningkatkan *level of engagement* dan kinerja unit secara langsung. Program ini dimulai dengan kegiatan survei *engagement* yang dilakukan oleh konsultan independent dan dilanjutkan dengan penyusunan serta pelaksanaan *impact plan* di masing-masing unit kerja berdasarkan *scorecard* hasil survei. *Employee engagement* merupakan hal yang sangat penting dan turut menentukan keberhasilan kinerja atau *sustainability* suatu perusahaan di masa mendatang. Diferensiasi antara suatu organisasi dengan organisasi lain akan ditentukan oleh kualitas human capital yang hebat dan *engaged*. Keberhasilan program Mandiri i-care tidak terlepas dari komitmen setiap individu dalam tim/unit yang diwujudkan dalam *impact plan*, yaitu perencanaan untuk perbaikan lingkungan kerja yang *engaged*.

Survei Mandiri i-Care telah dilakukan sebanyak 3 (tiga) kali, yaitu di tahun 2010, tahun 2011 dan tahun 2013 dengan *grand mean score engagement* tahun 2010: 3,78, tahun 2011: 4,12 dan tahun 2013: 4,14. Skor tersebut menunjukkan bahwa *level of engagement* pegawai Bank Mandiri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Jumlah pegawai yang terlibat dalam mengisi survei juga mengalami peningkatan, yaitu tahun 2010 sebanyak 20.428 pegawai atau 94,6% dari total jumlah pegawai yang eligible mengikuti survei, tahun 2011 sebanyak

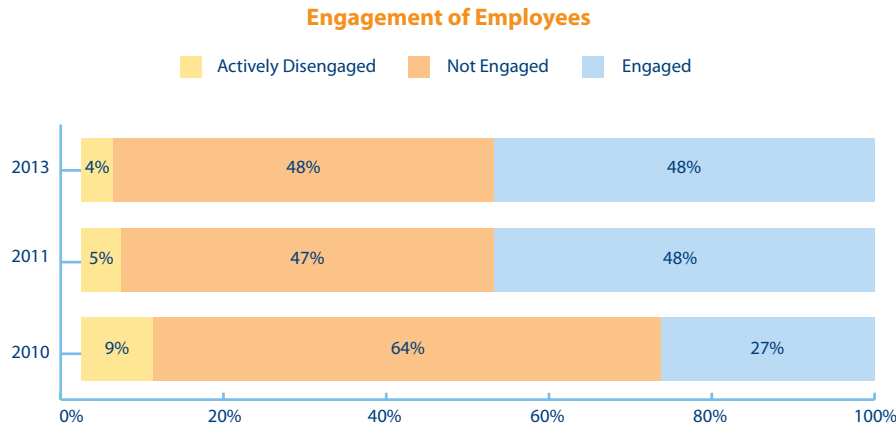
Bank Mandiri established its employee engagement program in 2010. The program, known in the Bank as Mandiri i-care, which stands for “Individual Commitment and Rises Actions Engagement.” Mandiri i-care is an integrated program designed to enhance the level of engagement among all of the Bank’s employees. In branding, Mandiri i-care will continue to be promoted as it is not just a catchy slogan, but rather a meaningful effort to directly enhance engagement levels and performance. The program began with a survey of engagement levels by independent consultants. This was followed by the formulation and introduction of an impact plan in each unit based on scorecard results obtained during the survey. Employee engagement is very important as it determines the success or sustainability of a company over the long term. What differentiates a successful organization from an unsuccessful one is the quality and engagement of their human capital. The success of the Mandiri i-care program is dependent on the commitment of every individual in the team / unit to the impact plan, that is, the plan to enhance engagement.

To date, 3 Mandiri i-care surveys have been conducted -- in 2010, 2011 and 2013, with the mean engagement score in 2010 being 3.78, followed by 4.12 in 2011 and 4.14 in 2013. These scores indicate that the level of engagement of the Bank’s employees has been increasing from year to year. The number of employees who completed the survey has also been increasing – in 2010, a total of 20,428 employees completed the survey, or 94.6% of the total number of employees eligible to respond to the survey. The figure rose to



Pentingnya Keterkaitan Pegawai

Employee Engagement



23.273 pegawai atau 97,9% dari jumlah pegawai yang *eligible* mengikuti survei, tahun 2013 sebanyak 26.091 atau 98,3% dari jumlah pegawai yang *eligible* mengikuti survei. Hal ini menunjukkan semakin tingginya tingkat keterlibatan, rasa memiliki, dan keinginan berkontribusi pegawai Bank Mandiri dalam program *engagement*.

23,273 employees in 2011, or 97.9% of total eligible employees, and to 26,091 in 2013, representing 98.3% of total eligible employees. This shows an increasing level of involvement, a greater sense of belonging, and a desire to contribute to the engagement program.

Gambar di atas menunjukkan prosentase populasi pegawai dalam kelompok *actively disengaged*, *not engaged* dan *engaged*, dimana populasi pegawai yang berada dalam kelompok *engaged* pada tahun 2010 sebesar 27% mengalami peningkatan yang cukup signifikan di tahun 2011 dan 2013 masing-masing sebesar 48%. Populasi pegawai yang masuk dalam kelompok *not engaged* pada tahun 2010 sebesar 64% terus berkurang di tahun 2011 sebesar 47%, walaupun di tahun 2013 sebesar 48% dimana sedikit ada kenaikan dibandingkan tahun 2011 sebagai akibat berkurangnya populasi pegawai yang berada dalam kelompok *actively disengaged* di tahun 2011 yang masuk dalam kelompok *not engaged* di tahun 2013. Adapun pegawai yang masuk dalam kelompok *actively disengaged* pada tahun 2010 sebesar 9% dan terus berkurang populasinya di tahun 2011 sebesar 5% dan di tahun 2013 sebesar 4%.

The chart below shows the percentage of employees who are actively disengaged, not engaged or engaged. As will be seen, the proportion of engaged employees in 2010 was 27%. This increased significantly in 2011 and 2013 (48% in both years). The proportion of not engaged employees in 2010 was 64%. This fell to 47% in 2011, although it rose slightly in 2013 to 48% -- this was the result of a decline in the proportion of employees who were actively disengaged in 2011 but who shifted to not engaged in 2013. Meanwhile, the proportion of employees who were actively disengaged in 2010 was 9%, which figure declined to 5% in 2011 and in 4% in 2013.

Level of engagement pegawai Bank Mandiri tahun 2013 jika dibandingkan dengan perusahaan lain di dunia berdasarkan data Gallup Overall Database yang disampaikan Gallup Consultant berada di posisi 61

The level of employee engagement at Bank Mandiri in 2013 when compared with other companies in the world based on data from Gallup Overall Database (presented by Gallup Consultant) is in the 61 percentile,



Pentingnya Keterkaitan Pegawai Employee Engagement

percentile atau sama dengan posisi di tahun 2011. Angka ini menunjukkan bahwa posisi *level of engagement* pegawai Bank Mandiri terhadap rata-rata perusahaan di dunia relatif lebih baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *level of engagement* tersebut memberikan indikator bahwa pegawai Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang baik dari waktu ke waktu, menghasilkan produktivitas yang tinggi, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan Bank Mandiri secara jangka panjang karena pegawai tidak hanya *involved* secara fisik, tapi juga pikiran dan emosional serta *attached* terhadap pekerjaan.

Employee & Family Gathering

Bank Mandiri setiap tahun menyelenggarakan *employee* dan *family gathering* untuk membangun kebersamaan dan keterikatan antara pegawai, keluarga dan perusahaan.

Kegiatan Mandiri Club

Bank Mandiri memfasilitasi berbagai kegiatan diluar kedinasan untuk mempererat hubungan di antara Pegawai dan membangun suasana kerja yang menyenangkan melalui berbagai aktifitas yang tergabung di dalam Mandiri Club. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi kegiatan kesenian, olah raga, kerohanian dan sosial.

or that same as it was in 2011. This figure indicates that the level of engagement of Bank Mandiri employees compared with the average for companies around the world is somewhat better. This Bank Mandiri level of engagement indicates that the Banks employees have been performing well in recent yeras, with a high level of productivity, valuable suggestions and genuine commitment to the success of the Bank in the long term. This means that our employees are not only INVOLVED physically, but are also mentally and emotionally attached to their work.

Employee & Family Gathering

Bank Mandiri organizes an annual employee and family gathering to help build unity and engagement between employees, their families and the Company.

Mandiri Club

Bank Mandiri supports a variety of activities involving employees outside of the office so as to strengthen the relationship between employees and establish a pleasant working atmosphere. These activities, which are organized under the umbrella of the Mandiri Club, include art classes, sports, and spiritual and social endeavors.





Program Pensiun yang Terencana

Retirement Planning Program



Sebagai bentuk penghargaan dan penghormatan Bank kepada para pegawai yang telah memasuki usia pensiun, maka Bank Mandiri melakukan pengelolaan kesejahteraan terhadap pensiunan dengan mengacu kepada prinsip *Good Pension Fund Governance*. Bank Mandiri secara konsisten setiap tahun menyelenggarakan program Apresiasi kepada Pensiunan. Pegawai yang memasuki usia pensiun juga mendapatkan fasilitas kesehatan yang telah disiapkan sejak pegawai aktif bekerja yang dinamakan "Mandiri Health Care".

As a concrete manifestation of our appreciation and respect for our employees who have reached retirement age, Bank Mandiri takes care of their welfare based on the principles of Good Pension Fund Governance. Pensioners are also entitled the same healthcare benefits that they were entitled to while working under the Mandiri Health Care program.



Membangun dan Mengembangkan Budaya Pembelajaran [G4-15]

Learning & Development [G4-15]

Bank Mandiri terus melakukan penyempurnaan strategi dan kebijakan *learning & development* untuk membentuk pegawai Bank Mandiri menjadi *knowledge worker* yang unggul. Penyempurnaan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan bisnis serta penguatan fungsi strategi dari *learning center* menjadi *corporate university* yang dinamakan Mandiri University. Kebijakan *learning center* diubah dari *tactical learning* menjadi *strategic learning*, dimana Mandiri University akan menjadi *strategic business partner* bagi seluruh unit kerja untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank Mandiri.

Kegiatan *learning & development* pada dasarnya merupakan serangkaian proses *people development* secara keseluruhan dalam siklus Human Capital Management yakni suatu proses yang terintegrasi, komprehensif dan berkelanjutan sehingga dalam implementasinya tidak hanya terbatas pada lingkup pembelajaran di kelas saja, melainkan lebih banyak terjadi dalam kegiatan interaksi penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Oleh karenanya, Mandiri University secara keseluruhan adalah tempat pengembangan *people* yang sesungguhnya dan tidak hanya terbatas di Mandiri University.

Sejalan dengan pemahaman tersebut, Mandiri University mengadopsi metode pembelajaran berbasis *Blended Learning Solution* (BLS) dimana proses belajar tidak hanya dilakukan melalui infrastruktur *learning* semata melainkan merupakan aktivitas yang berkelanjutan saat pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari di unit kerjanya. *Learning* bukan lagi merupakan suatu kegiatan yang terpisah sendiri, melainkan terintegrasi dan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari seorang pegawai. Oleh karenanya, penyelenggaraan *learning* perlu mempertimbangkan spektrum yang lebih luas, tidak hanya terbatas di ruang

Bank Mandiri is continually improving its learning & development strategies and policies so as to mold employees into first-class knowledge workers. Such improvements include the alignment of learning & development strategies and policies with business strategies, and strengthening the functions of our learning center so as to turn into a corporate university known as Mandiri University. The learning center's focus has changed from tactical learning to strategic learning, while the Mandiri University will act as a strategic business partner for all units so as to support the achievement of the vision and mission of the Bank.

Learning and development essentially constitute a series of holistic people development processes as part of the human capital management cycle. These processes are integrated, comprehensive and sustainable so that their implementation is not limited to learning in the classroom but also extends to the employee's day-to-day work. Overall, therefore, Mandiri University is a place for the development of people, although this is not confined solely to Mandiri University.

In line with this understanding, the approach Mandiri University applies the Blended Learning Solutions (BLS) approach, in which the learning process is not confined to learning infrastructure but is an ongoing process that extends to when the employee is engaged in his or her day-to-day work. Learning is no longer a separate activity, but rather is integrated with the day-to-day work of the employee. Therefore, the delivery of learning needs to consider a wider spectrum rather than not being just limited to the classroom. It needs to be present in the workplace and to utilize social media. Learning is no longer just about understanding/



Membangun dan Mengembangkan Budaya Pembelajaran

Learning & Development

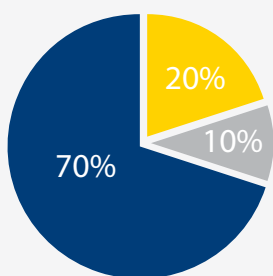
kelas namun juga tempat kerja maupun memanfaatkan media *social network*. Penekanan *learning* bukan lagi pada sekedar memahami/mengetahui (*knowing*) tapi lebih kepada melakukan/menerapkan (*doing*). Melalui penerapan metode BLS ini diharapkan kegiatan *learning* akan menjadi lebih efektif.

Dalam proses *learning & development* di Bank Mandiri, setiap upaya pengembangan pegawai juga menjadi bagian tanggung jawab seluruh insan Mandiri, termasuk pimpinan unit kerja sebagai *people manager*. Pengembangan kompetensi pegawai didasarkan atas talenta atau *strengths (strength based)* yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga penempatan dan pengembangan pegawai sesuai dengan *strength*-nya dilakukan secara optimal. Dengan penguatan fungsi *learning & development* tersebut diharapkan Bank Mandiri dapat melahirkan human capital yang unggul secara berkelanjutan.

knowing, but rather about doing. Through the application of the BLS method, it is expected that the learning process in Bank Mandiri will be more effective.

As part of the Bank Mandiri learning and development process, the development of each employee is also the responsibility of his or her fellow Mandiri, including the unit head as a people manager. The development of employee competencies is based on the talents and strengths possessed by each employee so that their assignment and development can be carried out optimally in accordance with these talents and strengths. By strengthening the learning & development function, Bank Mandiri expects to further enhance the quality of its human capital on an ongoing basis.

Blended Learning Solutions



- **70%** Experience
- **20%** Exposure & Exchange
- **10%** Education

Open & Collaborative Environment





Membangun dan Mengembangkan Budaya Pembelajaran

Learning & Development



Mandiri I-Share

Social Network khusus pegawai Bank Mandiri yang digunakan untuk *knowledge sharing (social learning)*
Social Network for Bank Mandiri employees to share knowledge (social learning)



Mandiri I-Learn

Sistem pembelajaran multi channel berbasis *cloud computing* yang terintegrasi serta dapat diakses dari mana saja dan kapan saja

Integrated, cloud-based multi-channer learning system that can be accessed anywhere, anytime.

Bank Mandiri berkomitmen untuk menyiapkan infrastruktur kampus sesuai kategori di kota-kota tertentu untuk memudahkan dan mempercepat proses pembelajaran.

Bank Mandiri is committed to providing college infrastructure in line with the categorization of selected cities so as to facilitate and accelerate the learning process.



Sebagai salah satu bentuk komitmen perusahaan yang tinggi terhadap pengembangan dan kesempatan belajar Pegawai, setiap tahun Bank Mandiri mengalokasikan biaya training minimal sebesar 5% dari anggaran Biaya Tenaga Kerja, dan tahun 2013 alokasi anggaran training mencapai Rp 390 Milyar.

As one expression of our high level of commitment to the development of learning opportunities for employees, each year we allocate a minimum of 5% of our personnel budget on training. In 2013, this amounted to Rp 390 billion.



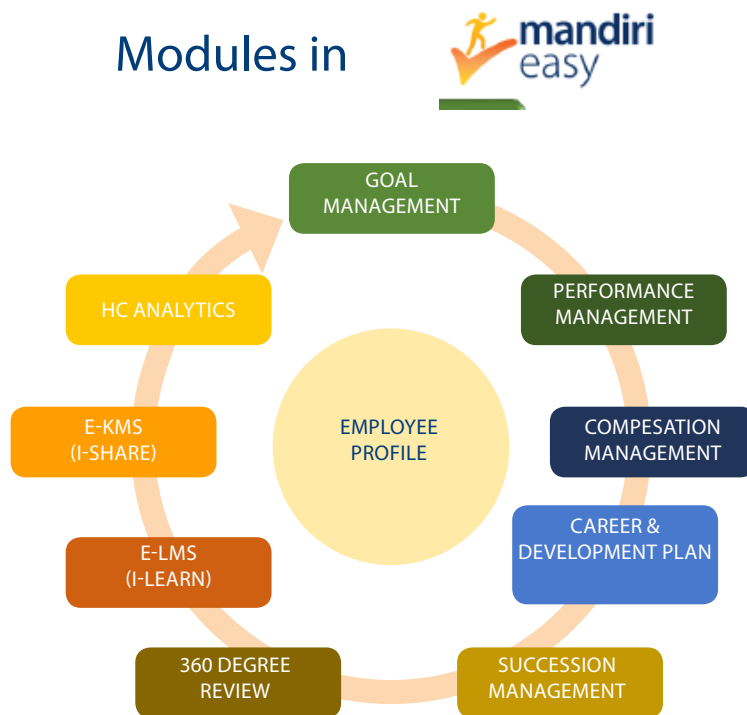


Membangun Budaya Berbasis Kinerja [G4-LA11]

Performance Management [G4-LA11]

Performance Management merupakan aspek penting dalam pengelolaan Human Capital untuk mendukung kinerja Bank Mandiri secara *sustainable*. Oleh karena itu Human Capital terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap *performance management* salah satunya adalah mengimplementasikan e-Mandiri EASy yang merupakan singkatan dari electronic Mandiri Employee Appreciation System. e-Mandiri EASy merupakan sistem apresiasi yang holistic bagi seluruh pegawai Bank Mandiri. Sistem e-Mandiri EASy merupakan system berbasis internet (internet based) yang komprehensif dan telah mengintegrasikan fungsi-fungsi human capital lainnya.

Performance management is an important aspect in human capital management so as to support Bank Mandiri's success on a sustainable basis. Consequently, Human Capital makes continuous improvements to performance management, one of which is the implementation of e-Mandiri EASy, which stands for the electronic Mandiri Employee Appreciation System. This is a comprehensive, holistic, internet-based appreciation system for all Bank Mandiri employees, and is fully integrated with other Human Capital functions.



www.mandirieasy.com





Membangun Budaya Berbasis Kinerja

Performance Management

Sistem e-Mandiri EASy tidak hanya mempermudah proses penilaian kinerja tetapi juga akan mengubah perilaku (*behavior*) seluruh jajaran Bank Mandiri sehingga mampu menciptakan proses komunikasi yang efektif antara pegawai dan kepala unit kerja dalam perencanaan kinerja secara periodik. Dengan proses komunikasi yang efektif ini, maka setiap pegawai dapat meningkatkan produktivitasnya, *level of engagement* dan kompetensinya. Pegawai juga akan memiliki pemahaman yang benar tentang bagaimana kepala unit kerja memberikan apresiasi dalam bentuk *compensation & benefit* dan *individual development* atas dasar hasil penilaian kinerja. Sebagai sistem yang komprehensif e-Mandiri EASy juga mampu memonitor proses pengembangan suksesor yang akan mengisi *critical position*, sehingga dapat menjamin kelangsungan bisnis Bank Mandiri di masa yang akan datang.

Dengan cakupan wilayah operasional Bank Mandiri yang sangat luas dari Sabang sampai Merauke termasuk cabang-cabang di luar negeri, implementasi e-Mandiri EASy akan lebih menghemat energi dan mempercepat proses pengelolaan, pengembangan dan pengambilan keputusan terkait human capital, karena proses yang selama ini dilakukan secara manual sudah dapat dilakukan secara *online* kapan saja dan di mana saja.

The e-Mandiri EASy system not only simplifies the process of performance appraisal but also behavior throughout the Bank so as to create an effective communication process between employees and their unit heads as part of the preparation of periodic work plans. Thanks this effective communication process, each employee will be able to enhance productivity, his or her level of engagement, and his or her competencies. Employees will also gain an accurate insight into how the unit head shows appreciation for the efforts in the form of compensation and benefits, and individual development based on their performance appraisals. As a comprehensive system, e-Mandiri EASy is also able to monitor the process of grooming successors to fill critical positions so as to ensure the business continuity of Bank Mandiri in the future.

Given the enormous geographical coverage area of the Bank operations, which stretch from Sabang to Merauke, as well as overseas branches, the rolling out of e-Mandiri EASy will save time and energy, and speed up the management, development and decision-making processes in the human capital field as processes that were previously completed manually can now be carried out online anywhere, anytime.





Pemberian Reward & Benefit yang kompetitif

Competitive Rewards & Benefits

Filosofi pengelolaan *reward* di Bank Mandiri berbasis kepada kinerja dan nilai-nilai budaya Bank yang diimplementasikan secara konsisten dan sejalan dengan visi, misi dan strategi Bank. Pemberian *reward* dilakukan secara kompetitif dan *fair*. Strategi total *reward* disesuaikan dengan kemampuan Bank agar dapat mengakomodir perubahan demografi pegawai, pengelolaan biaya tenaga kerja dalam rangka mendorong pencapaian tujuan bisnis Bank. Tujuan dari total *reward* Bank adalah untuk *attract talent*, meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan *level of engagement* secara berkesinambungan, serta mempertahankan *top talent*.

Untuk mengetahui posisi reward Bank terhadap pasar, maka secara berkesinambungan Bank mengikuti *annual salary survey* yang dilaksanakan oleh lembaga survey independen yang kompeten.

Inovasi dan upaya-upaya untuk penyempurnaan bidang *rewards* terus dilakukan antara lain penyempurnaan program kesehatan bagi pegawai aktif, penyusunan program *flexible benefit* dan berbagai program untuk peningkatan kesejahteraan pegawai lainnya antara lain: Tunjangan Jabatan, Kredit Karyawan, Tunjangan Lokasi dan Zona Khusus, Tunjangan Rekreasi, Apresiasi Mandiri Best Employee, Mandiri Health Care (program kesehatan setelah pensiun) dan lain lain.

The performance-based reward management philosophy and cultural values of Bank Mandiri are applied consistently in line with the Bank's vision, mission and strategies. The reward system is competitive and fair. The total reward strategy is tailored to the ability of the Bank to accommodate changes in employee demographics and labor cost management having regard to the achievement of the Bank's business objectives. The purpose of the Bank's total reward system is to attract talent, improve employee motivation, increase the level of engagement on a sustainable basis, and to retain top talent.

To ascertain how Bank Mandiri stands in relation to the market, the Bank consistently participates in annual salary surveys by independent research institutions.

Our innovative efforts to continuously improve the rewards system including improvements in the healthcare program for active employees, the designing of flexible benefit programs, and a variety of other programs to improve the welfare of employees include, such as position-related allowances, employee loans, special zone and location allowances, recreation allowances, Best Employee Mandiri Appreciation program, the Mandiri Health Care program (for pensioners) and so forth.



Pengembangan Talent & Kandidat Suksesor

Talent & Succession Management

Talent & Succession Management merupakan bagian penting dalam pengelolaan Human capital. Bank Mandiri terus melakukan review terhadap program *Talent & Succession Management* yang ada. Strategi *Talent* diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu (*time to market*) melalui pengembangan *talent* yang kompeten, produktif dan *engaged*. Pemenuhan *talent* dilakukan melalui 2 (dua) strategi, yaitu:

1. *Make talent from within*, dimana kebutuhan *talent* dipenuhi dari *internal* melalui pengembangan pegawai secara berkesinambungan. Skill dan *knowledge* yang dibutuhkan tidak tersedia di pasar tenaga kerja (eksternal).
2. *Buy talent from external*, dilakukan apabila terdapat kebutuhan *talent* yang harus segera dipenuhi (*immediate*) karena *talent* yang ada jumlahnya sedikit atau dibutuhkan waktu untuk melakukan *development* terhadap *talent* yang ada.

Untuk mempersiapkan kandidat *successor* untuk mengisi pemenuhan *leadership pipeline*, Bank Mandiri melakukan beberapa program antara lain:

- Program pengembangan *leadership* bagi *Senior Management* dan pegawai level *Middle Management*.
- Melakukan *assessment* untuk mendapatkan *Success Profile* yang dapat digunakan sebagai pertimbangan mengenai kesesuaian dengan posisi jabatan yang dituju.
- Memberikan *assignment* khusus dalam *project-project* di Bank Mandiri dan penugasan di Perusahaan Anak.
- Memberikan *retention program* kepada *talent-talent* terbaik perusahaan.

Talent & Succession Management is an important part of Human Capital management. Bank Mandiri conducts regular reviews of its Talent & Succession Management program. Our talent strategy is geared towards meeting our business needs in a timely manner (*time to market*) through the development and provision of competent, productive and engaged human resources. Bank Mandiri does this in two ways, namely:

1. "Making talent from within" -- Talent needs are fulfilled from internal resources through continuous employee development. The skills and knowledge required are not available in the labor market (external).
2. "Buying talent from without" – This approach is adopted if there is an urgent need for talent as there are few people who fulfill the criteria or time is needed to train more people.

To groom candidates to succeed to leadership positions, Bank Mandiri applies the following programs or approaches:

- Leadership Development Program for senior and middle managers.
- Conducting assessment to identify success profile that can be used when considering a candidate's suitability for a particular position.
- Providing special assignments within Bank Mandiri or its subsidiaries.
- Providing talent-retention programs for the Company's best talent talents.



rumah adat toraja



Program Kemitraan

Partnership Program

Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

Komitmen untuk Lingkungan

Environmental Commitment

**INVESTASI UNTUK
BANGSA, MASYARAKAT
DAN LINGKUNGAN**

Investing for Nation, Community and
Environment



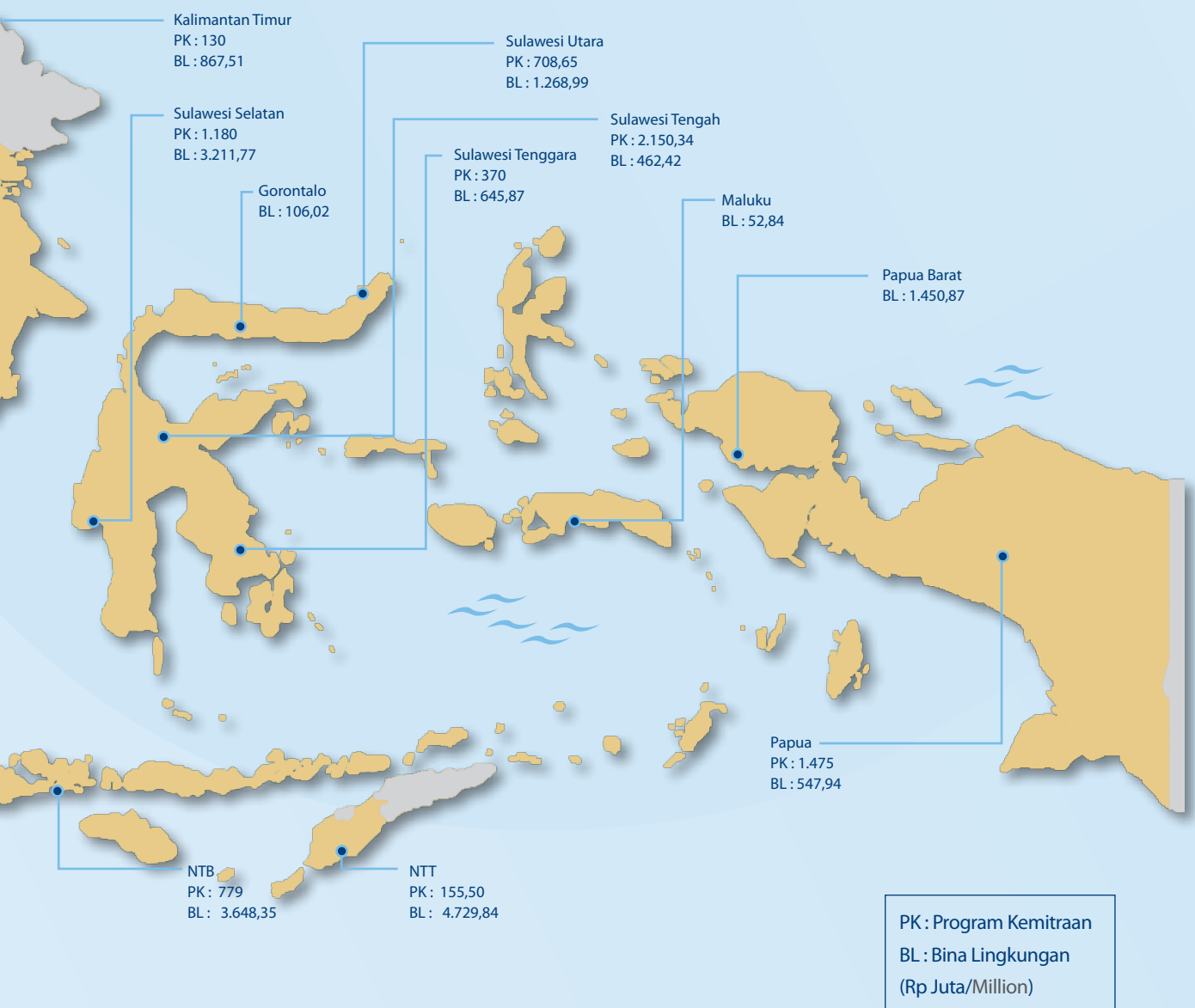


Kami bertujuan untuk menjadi perusahaan dimana keberadaan kami akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi kawasan tersebut. menyambungkan nasabah kami dengan kesempatan, menjadikan aktifitas bisnis berkembang dan roda perekonomian tumbuh subur, membantu setiap individu dan masyarakat meraih harapan, mimpi dan mewujudkan ambisinya. Ini adalah tujuan kami sebagai Perusahaan BUMN milik Bangsa Indonesia.





We aim to be a company whose presence will boost economic growth, help put our customers in touch with available opportunities, encourage a thriving business sector and help the wheels of the economy, and assist individuals and communities achieve their hopes, dreams and ambitions. These are our goals as a state-owned company that belongs to the Indonesian nation.





Program Kemitraan [G4-SO1]

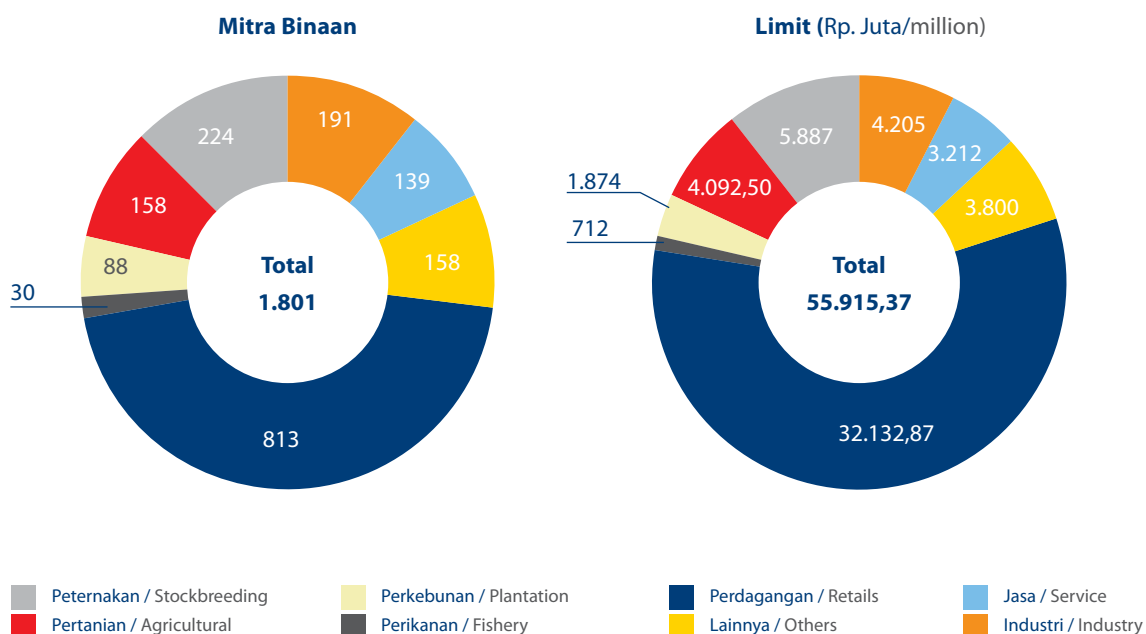
Partnership Program [G4-SO1]

Melalui pelaksanaan Program Kemitraan, Bank Mandiri mendorong kemampuan masyarakat untuk menjadi lebih mandiri dan sejahtera, dimana Program Kemitraan bukan saja memberikan alternatif solusi sumber daya keuangan kepada pelaku usaha, namun juga memberikan stimulasi bagi Mitra Binaan untuk terus mengembangkan potensi melalui pembinaan yang diberikan sehingga Mitra Binaan dapat berkembang menjadi pengusaha yang tangguh, mandiri, beretika dan pada akhirnya mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial.

Selama tahun 2013, tercatat sebanyak 1.801 pengusaha kecil telah menjadi Mitra Binaan Mandiri sehingga total Mitra Binaan Mandiri sampai dengan tahun 2013 mencapai 54.867 pengusaha. Untuk mendukung perkembangan usaha Mitra Binaan tersebut, Bank Mandiri tidak hanya memberikan pinjaman, namun juga berkomitmen untuk memberikan pembinaan kepada Mitra Binaan guna menjadikan mereka sebagai pengusaha yang *bankable* dan mampu berkembang menjadi tangguh dan mandiri.

Through the implementation of the Partnership Program, Bank Mandiri encourages people to become more self-sufficient and to improve their living standards, with the program not only providing alternative sources of financing to businesses, but also providing advice and guidance to our Mentoring Partners so that they can continue growing and eventually develop into strong, self-reliant and ethical businesses that will ultimately be capable of accessing commercial banking facilities.

During 2013, a total of 1,801 small businesses signed up as Mandiri Mentoring Partners, bringing the total number to 54,867 as per the end of 2013. To support the development the Mentoring Partners, the bank not only provided loans but also advice and guidance to help turn them into bankable businesses that are capable of becoming strong and self-reliant.





Program Kemitraan Partnership Program

Di tahun 2013, Bank Mandiri telah menyelenggarakan kegiatan pelatihan kepada Mitra Binaan antara lain pelatihan mengenai pembukuan, penyusunan laporan keuangan, motivasi dan pengenalan perpajakan serta pelatihan Managing The Brand, Customer Service dan Product Design. Hal lain yang dilakukan Bank Mandiri adalah pemberian bantuan promosi kepada para Mitra Binaan Mandiri dalam bentuk pameran antara lain dalam Wirausaha Mandiri Expo 2013, Java Week, Mandiri Expo-Pre event Pasar Indonesia, Semarak Bazaar Ramadhan, Pasar Indonesia dan IBEX 2013.

Also in 2013, the Bank continued to provide training to its Mentoring Partners, include training on bookkeeping, preparing financial reports, motivation, taxation, brand management, customer service, and product design. In addition, Bank Mandiri provided promotional assistance to Mentoring Partners so as to help them participate in trade exhibitions, including the Wirausaha Mandiri Expo 2013, Java Week, Mandiri Expo - Pre Event Pasar Indonesia, Semarak Bazaar Ramadhan, Pasar Indonesia and IBEX 2013.





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

Selain melalui Program Kemitraan, upaya Bank Mandiri dalam memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta menjaga keseimbangan bisnis dan kelestarian lingkungan juga diwujudkan melalui pelaksanaan program Bina Lingkungan. Pada tahun 2013, kegiatan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

Kemandirian Komunitas

Implementasi Pilar Kemandirian Komunitas dilaksanakan melalui program Mandiri Bersama Mandiri (MBM), sebuah program yang bertujuan untuk membina kelompok masyarakat atau komunitas secara terintegrasi dalam hal kapasitas, infrastruktur, kapabilitas dan akses. Melalui pelaksanaan program MBM, Bank Mandiri bertekad untuk mendorong komunitas usaha kecil di suatu kawasan tertentu agar menjadi lebih baik dalam kemampuan produksi maupun kemampu-labaan, mendorong kemajuan ekonomi komunitas tersebut dan meningkatkan pola aktivitas masyarakat yang kreatif dan produktif sehingga pada akhirnya terwujud tatanan hidup yang sejahtera. [G4-37]

Program MBM telah dilaksanakan sejak tahun 2011 dan hingga saat ini program MBM telah dilaksanakan di beberapa kawasan, antara lain sebagai berikut:

- Program pendampingan dan pemberdayaan potensi lokal secara komprehensif, integratif dan terpadu dengan fokus program di bidang pertanian, peternakan dan industri kreatif untuk terciptanya kemandirian pangan di Desa Argorejo, Argosari dan Giwangan, Yogyakarta. Sampai dengan akhir Desember 2013, perkembangan pelaksanaan program MBM di kawasan tersebut adalah sebagai berikut:

In addition to the Partnership Program, Bank Mandiri also strives to empower communities, improve living standards and maintain a balance between business and environmental interests through its Environmental Development Program. In 2013, the activities carried out as part of this program were as follows:

Self-Reliant Communities

The Self-Reliant Communities pillar of Bank Mandiri's CSR program was implemented through the Mandiri Bersama Mandiri scheme (MBM), which is aimed at helping develop both communities and community groups in an integrated fashion in terms of capacity, infrastructure, and access. Through the MBM program, Bank Mandiri is committed to encouraging communities of small businesses to develop in selected areas so as to enhance production capabilities and profitability, promote economic progress at the local level and promote creative and productive endeavors in communities so as to ultimately improve living standards. [G4-37]

The MBM program, which was launched in 2011, has to date been implemented in a number of areas, which are as follows:

- Comprehensive and integrated mentoring and empowerment programs aimed at local potentials, with the focus being on agriculture, livestock husbandry and the creative industries so as to improve food self-sufficiency in the villages of Argorejo, Argosari and Giwangan, Yogyakarta. As of the end of December 2013, the activities undertaken as part of the MBM program in these villages were as follows:



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

Kegiatan / Activity	Sebelum / Before	Setelah / After
Produktivitas hasil panen padi / Rice productivity	7,4 ton/hektar 7,4 ton/hectare	9,3 ton/hektar 9,3 ton/hectare
Pengolahan kotoran sapi / Processing of cow dung	n/a	Pengolahan kotoran sapi menjadi kompos menghasilkan penambahan pendapatan sebesar + Rp 600 ribu/1 siklus pengolahan / Cow dung processed into compost, resulting in additional income of approximately Rp 600 thousand per processing cycle
Pemanfaatan biogas / Biogas use	n/a	Pemanfaatan biogas sebagai bahan bakar menghasilkan penghematan sebesar + Rp 120 ribu/bulan/KK / Use of biogas as fuel resulting in savings of Rp 120 thousand per month per household
Pemanfaatan lahan pekarangan / Use of land in house enclosures	n/a	Penggunaan + 5.000m ² lahan pekarangan sebagai lahan produktif / Use of approximately 5,000 m ² of land included in house enclosures for productive purposes
<ul style="list-style-type: none"> Pembentukan komunitas Desa Wisata di Pasir Panjang, Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur dengan mengoptimalkan potensi wisata laut setempat guna menciptakan kesempatan kerja bagi masyarakat setempat. Pelaksanaan program MBM di wilayah tersebut diimplementasikan dalam bentuk pemberian pelatihan tentang kebersihan, perbaikan fasilitas air bersih serta pemberian sarana prasarana wisata dalam bentuk <i>glass bottom boat</i> dan perahu kayak. 		<ul style="list-style-type: none"> Establishment of tourism village community in Pasir Panjang, West Manggarai, East Nusa Tenggara, to optimize the local marine tourism potential to create job opportunities for the local community. The MBM program is implemented in this area through the provision of training on hygiene, improvements in water facilities and the provision of tourist infrastructure in the form of a glass bottom boat and kayaks.
<ul style="list-style-type: none"> Pembentukan komunitas Desa Wisata berkelanjutan di Desa Bayan, Lombok. Implementasi program MBM di wilayah tersebut diwujudkan dalam bentuk pemberian pelatihan di bidang wisata, restoratif, administratif serta pelatihan untuk keamanan dan kenyamanan bagi wisatawan. Selain itu, 		<ul style="list-style-type: none"> Establishment of sustainable tourism village community in the village of Bayan, Lombok. The MBM program in this area is implemented through training in the fields of tourism, restoration and administration, as well as training so as to ensure the security and convenience of tourists. In addition,





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program



implementasi program MBM juga dilakukan dalam bentuk penguatan kelembagaan masyarakat dan pembangunan infrastruktur untuk menarik wisatawan dalam bentuk Mata Air Mandala, Rumah Adat Bayan dan Pusat Wisata Pengunjung.

- Pemberdayaan perajin tenun dan pandai besi di Desa Tanjung Pinang dan Limbang Jaya, Kabupaten Ogan Ilir, Palembang. Adapun tujuan dari implementasi program MBM di kawasan ini adalah untuk membentuk komunitas Desa Wisata khas Palembang melalui peningkatan produktivitas dan kreativitas para perajin tenun dan pande besi serta penyempurnaan kelembagaan desa.
- Pembentukan komunitas berbasis klaster industri Jamur Merang di Desa Balonggandu, Karawang. Implementasi program MBM di wilayah tersebut
- the MBM program also focuses on community empowerment and infrastructure development to attract tourists. This aspect includes the development of the Mandala hot springs, Bayan traditional houses, and a Visitors Center.
- Empowerment of weavers and blacksmiths in the villages of Tanjung Pinang and Limbang Jaya, Ogan Ilir Regency, Palembang. The objective of the MBM program in this region is to establish a Palembang-style tourism village based on increased productivity and creativity on the part of the weavers and blacksmiths, as well as improvements to village institutions.
- Establishment of community-based Merang mushroom industry cluster in Balonggandu village, Karawang. The MBM program in this



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

dilaksanakan dalam bentuk pelatihan kapasitas produksi, pelatihan manajemen, pelatihan olahan jamur merang, pembentukan kelembagaan, penyediaan mesin pendukung dan pendampingan standarisasi produk.

- Pembentukan komunitas Desa Kreatif Mandiri di wilayah Pengotan, Bali. Melalui program pelatihan yang berlangsung selama 6 bulan hingga akhir 2013 di wilayah tersebut, Bank Mandiri mencoba untuk mengembangkan kapasitas produksi dan kemandirian usaha dari 8 kelompok usaha di kawasan tersebut dengan fokus pada sektor padat karya seperti kerajinan, pariwisata, pertanian dan *eco tourism*.

Selain pelaksanaan MBM di kawasan potensial, sejak 2012 lalu Bank Mandiri telah menggelar ajang MBM Challenge yaitu kompetisi yang digelar dalam rangka mendorong tumbuh kembangnya *social entrepreneurship* di Indonesia. Program ini bertujuan untuk memberikan penghargaan pada individu/komunitas yang telah berjasa dalam mengembangkan kewirausahaan sosial dan membantu mempercepat proses kemandirian sosial di suatu kawasan hingga berdaya guna bagi masyarakat sekitar. Berikut adalah implementasi atas pemberian *project capital* kepada beberapa para pemenang MBM Challenge yang telah dilaksanakan selama tahun 2013:

- Tim Pasar Sehat Genteng-Pemenang II MBM Challenge di bidang usaha pertanian kategori *semi established*, mereka mencoba memberdayakan para petani dan pedagang di Cilawu, Garut untuk dapat langsung berjualan di kawasan Pasar Sehat Genteng sehingga keuntungan dari hasil panen yang diterima petani dapat lebih besar. Berikut

area is focused on production capacity training, management training, mushroom processing training, institutional development, the provision of machinery and product standardization.

- Establishment of Mandiri Creative Village community in Pengotan, Bali. Through a training program that lasted for 6 months (until the end of 2013) in the area, Bank Mandiri endeavored to expand the production capacity and resilience of 8 enterprise groups in the area, with the focus being on labor-intensive sectors such as handicrafts, tourism, agriculture and eco-tourism.

In addition to the implementation of the MBM program in areas with potential, since 2012 the bank has held the annual MBM Challenge, a competition that is designed to encourage the growth of social entrepreneurship in Indonesia. The program aims to reward individuals/communities that have been instrumental in developing social entrepreneurship and help accelerate the process of social self-reliance so as to benefit the surrounding community. We will now describe how project capital provided by Bank Mandiri assisted a number of projects established by winners and finalists of the MBM Challenge in 2013:

- Pasar Sehat Genteng Team – Runner-up in the MBM Challenge in the semi-established agricultural business category, the team helped to empower farmers and small traders in Cilawu, Garut, so as to enable them to directly sell their products at Pasar Sehat Genteng, thus enhancing their incomes. The following table shows the progress made by the





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

adalah perkembangan kegiatan *sociopreneur* yang dilakukan oleh Tim Pasar Sehat Genteng melalui dukungan *project capital* yang diterima dari Bank Mandiri:

Pasar Sehat Genteng team with the help of project capital from Bank Mandiri:

Keterangan / Description	Sebelum Implementasi / Before	Setelah Implementasi / After
Jumlah Pedagang / Number of traders	96 orang / 96 person	125 orang / 125 person
Rata-rata omzet pedagang :		
- Sayuran	Rp 300ribu – 1juta	Rp 750ribu – 3 juta
- Makanan kering	Rp 600ribu – 1,5juta	Rp 1juta – 5juta
- Grosir	Rp 8juta – 15juta	Rp 15 juta – 35juta
Average turnover:		
- Vegetables	Rp 300 thousand – 1 million	Rp 750 thousand – 3 million
- Dried foods	Rp 600 thousand– 1,5 million	Rp 1 million – 5 million
- Grocery	Rp 8 million – 15 million	Rp 15 million – 35 million
Jumlah pengusaha kontrakan sekitar Pasar / Number of housing rental provider around the Market	3 orang / 3 person	7 orang / 7 person
Jumlah jasa ojek / Number of ojek drivers	12 orang / 12 person	25 orang / 25 person

- Tim Kraviti - Pemenang I MBM Challenge di bidang usaha kreatif kategori *semi established*, mereka mencoba melakukan pengembangan bisnis kreasi perca batik melalui pemberdayaan perempuan dan warga binaan di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Bandung sehingga mereka tetap dapat produktif. Berikut adalah perkembangan Kraviti setelah mendapatkan dukungan modal dari Bank Mandiri:
- Kraviti Team - MBM Challenge Winner in the category of semi-established creative business, the team helped to develop a patchwork batik creations through the empowerment of women and prison inmates in Bandung so that they could remain productive. The following table shows the progress made by the Kraviti Team with the help of project capital from Bank Mandiri:



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

Keterangan / Description	Sebelum Implementasi / Before	Setelah Implementasi / After
Penerimaan dan perubahan mindset penghuni lapas / Acceptance by and change in mindsets of inmates	Program belum diterima secara baik oleh seluruh penghuni Lapas / Program not accepted by all inmates	Penghuni lapas yang menjadi binaan lebih bersifat positif, optimis, tidak lagi sarkastik, menghilangkan kejenuhan selama berada di dalam penjara / Inmates who received mentoring became more positive, optimistic, less sarcastic, their lives became less monotonous
Jumlah binaan / Number of persons helped	3 orang / 3 person	10 orang / 10 person
Dukungan promosi / Promotional support	Belum terdapat media promosi yang komprehensif / No comprehensive promotion	Sudah tersedia media promosi melalui website, social media, brosur, company profile dan lainnya / Comprehensive promoti ol using website, social media, brochure, company profile and so forth
Jaringan pemasaran / Marketing network	<ul style="list-style-type: none"> - Konsinyasi 2 toko di Jakarta - Pemasaran terbatas di dalam negeri - Pameran sifatnya lokal - Stocked by 2 stores in Jakarta - Limited distribution in Indonesia - Only participated in local expos 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsinyasi 2 toko di Jakarta dan 4 toko di Bali - Pemasaran di Indonesia dan Eropa - Pameran di Jakarta dan Belanda - 3 klien tetap dengan sistem Purchase Order - Stocked by 2 stores in Jakarta and 4 stores in Bali - Sold in Indonesia and Europe - Participated in expos in Jakarta and Netherlands - 3 regular clients based on purchase order system





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

- Tim Nalacity-Pemenang I MBM Challenge di bidang usaha kreatif kategori start up, mereka mencoba melakukan pemberdayaan bagi mantan penderita kusta dengan mengembangkan bisnis kreatif fashion di Desa Sitanala, Tangerang, Jawa Barat. Berikut adalah perkembangan kegiatan kewirausahaan sosial oleh Nalacity setelah mendapatkan dukungan *project capital* dari Bank Mandiri:
- Nalacity Team - MBM Challenge Winner in the category of creative business start-up, the Nalacity team helped to empower former leprosy patients by developing a creative fashion business in Sitanala village, Tangerang, West Java. The following table shows the progress made by the Nalacity Team with the help of project capital from Bank Mandiri:

Keterangan / Description	Sebelum Implementasi / Before	Setelah Implementasi / After
Jumlah binaan / Number of persons helped	20 orang ibu-ibu mantan penderita kusta 20 women who were former leprosy patients	25 orang ibu-ibu mantan penderita kusta 25 women who were former leprosy patients
Penghasilan / Earnings	Rp 400 ribu-800 ribu per bulan Rp 400 thousand-800 thousand per month	Rp 1 juta-1,6 juta per bulan Rp 1 million-1,6 million per month
Kuantitas produksi / Production volume	20-40 jilbab per bulan 20-40 hijab per month	50-80 jilbab per bulan 50-80 hijab per month
Variasi produk / Number of styles produced	5 jenis / 5 styles	13 jenis / 13 styles

Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan [G4-15]

1. Wirausaha Muda Mandiri

Sejak tahun 2007, Bank Mandiri telah melaksanakan program Wirausaha Muda Mandiri (WMM), sebuah program unggulan dari pilar edukasi dan kewirausahaan CSR Mandiri, dimana fokus utama dari pelaksanaan program ini adalah untuk mencari bibit-bibit pengusaha muda dan memberikan apresiasi bagi mereka karena telah berani terjun berwirausaha

Self-Reliance In Education And Entrepreneurship [G4-15]

1. Wirausaha Muda Mandiri (Mandiri Young Entrepreneur) Program

Established in 2007, the Wirausaha Muda Mandiri or Mandiri Young Entrepreneur (WMM) program is the Bank's flagship program under the education and entrepreneurship pillar of our CSR program. The main focus of the program is on identifying the seeds of entrepreneurship among young people and showing appreciation to them for being courageous enough



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program



serta melaksanakan pembinaan secara berkelanjutan dengan harapan agar usaha mereka dapat terus naik kelas.

to take the plunge by starting their own businesses. As part of this, we provide them with ongoing mentoring so that their businesses can continue to grow and prosper.

Beberapa rangkaian kegiatan WMM yang telah dilaksanakan sejak tahun 2007 hingga 2013 adalah sebagai berikut:

The various WMM activities that have been undertaken between 2007 and 2013 are as follows:

- **Workshop WMM** bertujuan untuk memberikan gambaran kepada mahasiswa tentang manfaat berwirausaha melalui partisipasi para pakar dan pengusaha nasional yang tampil sebagai narasumber guna memberikan wawasan dan inspirasi bagi generasi muda agar mereka memiliki semangat untuk berwirausaha. Workshop WMM diadakan di beberapa kota besar di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Makassar, Yogyakarta, Manado, Malang, Medan, Banjarmasin, Palembang,
- **WMM workshop program** – these workshops are aimed at providing an overview of the benefits of entrepreneurship to students through the participation of national-level experts and entrepreneurs who appear as a guest speakers to provide insights and inspiration to the younger generation so as to encourage them to become involved in entrepreneurship. WMM workshops have been held many major cities around Indonesia, including Surabaya, Bandung, Makassar,





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

Denpasar, Bogor, Ambon, Jayapura, Balikpapan, Lampung dan Mataram dengan total peserta mencapai lebih dari 31.000 mahasiswa.

Yogyakarta, Manado, Malang, Medan, Banjarmasin, Palembang, Denpasar, Bogor, Ambon, Jayapura, Balikpapan, Lampung and Mataram. It is estimated that the workshops have been attended by more than 31,000 students.

- Penghargaan WMM dan Mandiri Young Technopreneur (MYT)** dilaksanakan sebagai bentuk apresiasi Bank Mandiri kepada generasi muda yang sudah berani terjun berwirausaha dan siap berinovasi untuk membangun Tanah Air melalui kontribusi nyata di sektor riil. Penghargaan WMM diberikan kepada generasi muda yang berani berwirausaha di bidang boga, kreatif serta industri, perdagangan dan jasa. Sedangkan penghargaan MYT diberikan kepada generasi muda yang berusaha di bidang Teknologi IT dan Teknologi non IT. Total peserta Penghargaan WMM sejak 2007 mencapai lebih dari 21.000 mahasiswa dan alumni, sedangkan total peserta Penghargaan MYT sejak diluncurkan pada 2011 mencapai lebih dari 2.700 tim inovatif.
- The WMM and Mandiri Young Technopreneur (MYT) Awards** – These awards are presented as an expression of appreciation by Bank Mandiri for those young people who have been courageous enough to start up their own businesses and who have demonstrated a readiness to innovate so as to help develop the country by making a tangible contribution in the real sector. WMM awards are presented in the categories of catering, industry, creative industries, trade and services, while MYT awards are given to young people who have started up businesses in the IT and other technology-related fields. The total number of young students and alumni who participated in the WMM Awards since 2007 now stands at more than 21,000, while more than 2,700 teams have participated in the MYT Awards since they were launched in 2011.
- Pembinaan berwirausaha** diberikan pasca kegiatan penghargaan, dimana para peserta WMM dan MYT tidak dilepas begitu saja akan tetapi diberi berbagai bentuk program pembinaan agar usaha mereka bisa terus berkembang. Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah melaksanakan serangkaian pembinaan kepada peserta WMM dan MYT dalam bentuk antara lain Bootcamp, kunjungan ke pabrik Bogasari, pertemuan dengan *angel investor* serta program *coaching* selama 1 tahun penuh. Selain itu, Bank Mandiri juga berupaya untuk membantu mempromosikan produk dan usaha para pemenang dan finalis WMM dan MYT melalui dukungan pameran dan mempublikasikan usaha mereka melalui sarana media sosial dan website WMM.
- Fostering entrepreneurship** – after an individual or team has been presented with a WMM or MYT award, they are not simply left to fend for themselves, but rather are provided with various forms of business support and mentoring so that they can expand and prosper. During the course of 2013, Bank Mandiri conducted a series of WMM and MYT activities to foster award winners, including the staging of an entrepreneurship bootcamp, a visit to the Bogasari factory, arranging meetings with angel investors, and the provision of one-year mentoring programs. In addition, Bank Mandiri has helped to promote the products and businesses of WMM and MYT winners and finalists through exhibitions and publicizing their businesses through social media sites and on the WMM website.



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

- **Wirausaha Mandiri Expo (WME)** adalah ajang untuk membuka peluang dan jaringan bisnis guna pengembangan usaha para binaan Bank Mandiri. Selain itu, pelaksanaan expo diharapkan dapat menjadi ajang pertemuan seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat dan akademisi dalam merealisasikan komitmen pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Pada tahun 2013, Wirausaha Mandiri Expo diikuti oleh 250 peserta dan dikunjungi oleh lebih dari 19.000 orang.
- **Mandiri Entrepreneurship Expo** – This expo is a showcase for business opportunities and provides outstanding networking opportunities for the businesses being assisted by Bank Mandiri. In addition, the expo brings together all stakeholders in one place, including the public and academics, so as to help develop entrepreneurship in Indonesia. In 2013, the Mandiri Entrepreneur Expo was attended by 250 exhibitors and visited by more than 19,000 people.
- **National Lecturer Series (NLS)** merupakan program kuliah kewirausahaan via sarana *video streaming* yang dilaksanakan bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional dan Budaya. Forum NLS melibatkan berbagai praktisi bisnis untuk berbagi pengalaman. Hingga tahun 2012, NLS telah dilaksanakan sebanyak tujuh kali dan melibatkan 11.280 mahasiswa dari 95 perguruan tinggi di Indonesia. Khusus untuk tahun 2013, kegiatan NLS dilaksanakan di 4 kota di Indonesia, yakni Jakarta, Surabaya, Padang dan Denpasar serta diikuti oleh lebih dari 8.400 mahasiswa.
- **National Lecturer Series (NLS)** – This program involves the delivery of regular lectures on entrepreneurship via video streaming in collaboration with the Ministry of Education and Culture's Directorate General of Higher Education. The NLS forum brings together well-known businesspeople practitioners to share experiences with budding young entrepreneurs. As of the end of 2012, the NLS had delivered seven lectures, which reached 11,280 students from 95 universities across the country. In 2013, the NLS focused on 4 cities in Indonesia - Jakarta, Surabaya, Denpasar and Padang, and successfully reached more than 8,400 students.
- **WMM Goes to Pesantren** merupakan upaya Bank Mandiri untuk menciptakan para wirausahawan muda tangguh yang berasal dari kalangan pesantren. Melalui program WMM Goes to Pesantren, Bank Mandiri ingin meningkatkan keterampilan santri pondok pesantren guna menumbuhkan *sense of business* sehingga akhirnya akan tercipta wirausaha-wirausaha muda potensial. Sejak 2012 hingga akhir tahun 2013, workshop WMM Goes to Pesantren telah diikuti oleh total 2.750 santri.
- **WMM Goes to Pesantren** – This program reflects Bank Mandiri's commitment to forging resilient young entrepreneurs from pesantren (Islamic boarding school) backgrounds. Through the WMM Goes to Pesantren program, the bank wants to enhance the skills of students in order to foster a sense of business and ultimately to the establishment of new enterprises. Between 2012 and the end of 2013, WMM Goes to Pesantren reached a total of 2,750 students.





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program



2. Mandiri Sahabatku

Sejak tahun 2012, Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri Sahabatku, sebuah program pemberdayaan Buruh Migran Indonesia (BMI) dengan misi menciptakan wirausahawan baru dari kalangan BMI yang dilakukan melalui pemberian pengetahuan dan teknis tentang kewirausahaan, sehingga para BMI nantinya dapat hidup mandiri dan tidak perlu menjadi BMI lagi.

Melalui program Mandiri Sahabatku, diharapkan dapat menjadi alternatif jalan bagi para BMI untuk memperbaiki hidup dan mempersiapkan langkah hidup selanjutnya serta menjadi sarana komunikasi yang efektif dan produktif antar BMI untuk saling berbagi pengalaman dan rencana hidup. Sampai dengan 2013, Mandiri Sahabatku telah diikuti oleh lebih dari 5.300 orang BMI di Hongkong dan Malaysia.

2. Mandiri Sahabatku (My Friend Mandiri)

Bank Mandiri launched its Mandiri Sahabatku (My Friend Mandiri) program in 2012 to help empower Indonesian migrant workers through the fostering of enterprise based on the provision of technical knowledge and skills so that the migrants will be able to live independently upon their return to Indonesia.

The program is intended to provide the migrants with an alternative way to improve their lives and prepare for the next stages in their lives, as well as act as an effective means of communication between migrants and allow them to share experiences and their plans for the future. As of the end of 2013, the program had reached more than 5,300 Indonesian migrant workers in Hong Kong and Malaysia.



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

3. Mandiri Peduli Pendidikan

Program Mandiri Peduli Pendidikan (MPP) dilaksanakan sebagai bentuk implementasi pilar Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan dan menjadi bentuk komitmen dan kepedulian Bank Mandiri terhadap keberlangsungan dan keberhasilan sektor pendidikan di Indonesia. Hal ini dilatarbelakangi atas pertimbangan bahwa pendidikan menjadi faktor kunci dalam menciptakan generasi muda yang berkualitas, dimana semakin tinggi kualitas pendidikan yang dimiliki generasi muda tersebut, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan bangsa yang menaungi mereka. Beberapa rangkaian kegiatan MPP yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- **Mandiri Edukasi** bertujuan untuk memperkaya pengetahuan mahasiswa dan siswa tentang perbankan, pendidikan dan kepemimpinan. Pada program ini, seluruh jajaran direksi dan pegawai Bank Mandiri di seluruh Indonesia secara serentak turun langsung memberikan edukasi di Perguruan Tinggi dan sekolah-Sekolah. Untuk tahun 2013, program Mandiri Edukasi digelar di 210 sekolah dan 12 perguruan tinggi di seluruh Indonesia. Program tersebut diikuti oleh 31.500 siswa SD, SMP, dan SMA serta 6.000 mahasiswa. Selain menggelar Mandiri Edukasi, pada kesempatan yang sama Bank Mandiri juga membantu pengadaan buku perpustakaan untuk 210 sekolah dan 12 perguruan tinggi.
- **Penghargaan Guru Berprestasi** merupakan pemberian apresiasi yang bertujuan untuk memacu kreativitas dan aktivitas tenaga pendidik berprestasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan generasi penerus bangsa yang tangguh dan mandiri. Sejak pertama kali dilaksanakan pada 2005 hingga saat ini, tercatat sekitar 3.300 tenaga pendidik berprestasi yang terdiri dari guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah telah menerima penghargaan Bank Mandiri.

3. Mandiri Cares For Education

The Mandiri PEduki Pendidikan (MPP) program comes under the Self-reliance in Education and Entrepreneurship pillar of the Bank's CSR program and reflects our commitment and concern for the sustainability and success of the education sector in Indonesia. This is motivated by the awareness that education is the key to creating a quality younger generation, with the higher the quality of the education provided to young people, the higher living standards will be in Indonesia. The program consists of a series of related activities, as described below:

- **Mandiri Edukasi (Mandiri Education)** is aimed to enhancing the knowledge of school and college students about banking, education and leadership. As part of this program component, the members of the Bank Mandiri board of directors, as well as employees throughout Indonesia, visit universities and schools to talk to students. In 2013, the program reached 210 schools and 12 colleges across Indonesia, with the total number of students involved being 31,500 at the elementary, junior high, and high school levels and 6,000 college students. In addition, Bank Mandiri also provided library books to 210 schools and 12 colleges under this component.
- **Penghargaan Guru Berprestasi (Teacher Achievement Awards)** – This is an awards scheme that is aimed at spurring creativity among educators so as to help improve the quality of education and create a future generation that is resilient and self-reliant. Since the scheme was launched in 2005, approximately 3,300 outstanding educators consisting of teachers, principals and school superintendents have received awards from Bank Mandiri.





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

- **Penerbitan Buku** dilaksanakan Bank Mandiri dengan tujuan agar masyarakat dapat teredukasi dengan baik serta untuk mendukung pelestarian berbagai kekayaan budaya dan seni yang dimiliki Indonesia. Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah menerbitkan buku-buku yang bertajuk "My First Cartoonal Encyclopebee – Dunia Perbankan", "My First Vocabeelary-Lets Go To The Bank", "Peranti Saji Indonesia" dan "Mandiri Sahabatku".
- **Publishing** – Bank Mandiri regularly publishes with the aim of educating the public to support the preservation of Indonesia's cultural heritage and arts. During 2013, the Bank published the following books: "My First Cartoonal Encyclopebee – Dunia Perbankan," "My First Vocabeelary - Lets Go To The Bank," and "Peranti Saji Indonesia" and "Mandiri Sahabatku."
- **Beasiswa Mandiri Prestasi** diberikan kepada siswa/mahasiswa berprestasi dari golongan kurang mampu dimana selama tahun 2013, Bank Mandiri telah memberikan beasiswa kepada lebih dari 700 siswa/mahasiswa di Indonesia.
- **Beasiswa Mandiri Prestasi (Student Achievement Scholarships)** – These scholarships are awarded to school and college students from disadvantaged groups. During 2013, the Bank provided scholarships to more than 700 school and college students around the country.





Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

- **Dukungan pendidikan lainnya** diberikan Bank Mandiri antara lain dalam bentuk pelaksanaan program Pelatihan Kejuruan bagi siswa SMA dan SMK bekerjasama dengan PT Krakatau Steel, penyediaan Kapal Pintar Mandiri bekerjasama Solidaritas Istri Kabinet Indonesia Bersatu sebagai sarana edukasi untuk anak - anak di wilayah perbatasan dan pelaksanaan program *Training of Trainers* bekerjasama dengan Pusar Studi Qur'an untuk meningkatkan kompetensi para Da'i/penyuluh agama/tenaga pengajar dalam pengajaran Al Qur'an secara profesional dan berwawasan moderat.
- **Other educational support provided** by Bank Mandiri includes the Vocational Training Program for high school and vocational school students (in collaboration with PT Krakatau Steel), the Kapal Pintar Mandiri Program (in collaboration with Solidaritas Istri Kabinet Indonesia Bersatu) to help educate children in border regions, and the Training of Trainers Program (in collaboration with Pusar Studi Qur'an) to improve the competencies of Muslim preachers, religious advisors and Koran teachers so as to encourage greater professionalism and moderation.

Financial Literacy [G4-15]

Pilar terakhir dari strategi CSR Mandiri adalah program Financial Literacy, yaitu kegiatan edukasi yang bertujuan agar masyarakat mampu menyusun perencanaan keuangan pribadi dan keluarga. Bank Mandiri berharap melalui pelaksanaan program ini, dapat menanamkan mindset baru kepada masyarakat bahwa melalui penyusunan perencanaan keuangan yang baik dapat mendukung kemajuan finansialnya secara overall.

Program Financial Literacy yang dilaksanakan dalam bentuk workshop dan klinik konsultasi ini untuk pertama kalinya dijalankan pada tahun 2013 ini dan ditargetkan akan diikuti oleh lebih dari 10 ribu peserta. Kegiatan yang telah diikuti oleh sekitar 2.000 peserta ini diharapkan dapat mendukung peningkatan perekonomian peserta tersebut.

Financial Literacy [G4-15]

The final pillar of Bank Mandiri's CSR strategy is the Mandiri Financial Literacy Program, which is aimed at educating people so that they can better plan their personal and family finances. Bank Mandiri hopes that through the implementation of this program, it can help instill a new national mindset that good financial planning can support overall financial progress.

The program, which was launched in 2013, is delivered through workshops and consultation clinics. It was expected that more than 10 thousand people would benefit. The program events in these ministries were attended by approximately 2,000 civil servants, who benefitted by gaining new insights into how to strengthen their finances.





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

Kegiatan CSR Lainnya

Selain implementasi tiga pilar kegiatan CSR Mandiri tersebut di atas, Bank Mandiri juga melakukan beberapa kegiatan CSR lainnya dalam bentuk:

Other CSR Programs

In addition to Bank Mandiri's three CSR pillars, the Bank also conducts other CSR activities in the form of:



1. Mandiri Peduli Lingkungan

Untuk menunjang terciptanya lingkungan yang bersih dan sehat, melalui program Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku (MKBJ) Bank Mandiri dan Harian Indopos mencoba untuk memberdayakan warga Jakarta dan Kepulauan Seribu. Program ini dilaksanakan dalam bentuk pemilihan wilayah terbaik dalam hal kebersihan dan manajemen sampah, penghijauan tanaman obat rumah tangga, kerja bakti warga, estetika, kebijakan lokal dan *branding*.

1. Mandiri Cares for the Environment

To support the creation of a clean and healthy environment, through the Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku Program (MKBJ), Bank Mandiri, in collaboration with Indopos daily is helping to empower residents of Jakarta and the Thousand Islands. The program involves the presentation of awards to top-performing areas in terms of cleanliness and waste management, greening, community service, esthetics, local policies and branding.



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program

Selain program MKBJ, Bank Mandiri juga melaksanakan kegiatan Bersababat Kotaku, Mandiri Labuan Bajoku sebagai bentuk komitmen dan kepedulian untuk membuat kota Labuan Bajo, NTT lebih bersih, indah, nyaman dan tertata yang yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan sektor pariwisata Labuan Bajo yang telah dikenal sebagai Kota Wisata Komodo.

Similar to the MKBJ, the Bersababat Kotaku, Mandiri Labuan Bajoku is aimed at making the town of Labuan Bajo, NTT, cleaner, more beautiful, more convenient and more orderly so as to boost the tourism sector. Labuan Bajo is known as Komodo Tourism City.

Salah satu bentuk komitmen dan kepedulian Bank Mandiri terhadap upaya kepedulian lingkungan lainnya diwujudkan melalui pelaksanaan program Listrik Desa Mandiri bagi masyarakat adat Banten Kidul yang berdomisili dalam Taman Nasional Gunung Halimun Salak di wilayah selatan perbatasan provinsi Jawa Barat dan Banten.

Another expression of Bank Mandiri's commitment to and concern for the bank the environment is the Listrik Desa Mandiri (Mandiri Village Electrification) Program which is aimed at the Banten Kidul indigenous community, which inhabits the Halimun-Salak National Park on the southern border between the provinces of West Java and Banten.

2. Mandiri Peduli Kesehatan

Terkait kegiatan kesehatan, program utama yang telah diselenggarakan sejak tahun 2004 mencakup upaya menurunkan tingkat prevalensi penyakit tuberkulosis (TBC), bekerjasama dengan Perkumpulan Pemberantasan Tuberkulosis Indonesia (PPTI). Hingga tahun 2013, jumlah penderita TBC yang telah menerima bantuan pengobatan sebanyak lebih dari 9.000 penderita TBC. Selain itu, untuk mendukung proses pengobatan kepada para penderita Bank Mandiri juga telah memberikan bantuan renovasi bangunan Klinik Paru PPTI agar para penderita TBC dapat berobat dengan nyaman dan aman.

2. Mandiri Cares for Health

In the health-related sector, Mandiri's principal program since 2004 has been its anti-tuberculosis project (in collaboration with the Indonesian Tuberculosis Eradication Association (PPTI)). As of the end of 2013, the number of tuberculosis patients receiving medical assistance stood at by more than 9,000. In addition, to support the process of treating patients, Bank Mandiri provides assistance to help renovate the PPTI Lung Clinic.

Selain PPTI, Bank Mandiri juga bekerjasama dengan Yayasan Kanker Indonesia membantu 140 orang penderita kanker dari kalangan kurang mampu untuk menanggulangi masalah kanker yang dialaminya serta membantu biaya pengobatan dan tindakan medis awal bagi pasien tersebut. Adapun khusus untuk mendukung tingkat kesembuhan penderita kanker usia anak-anak, Bank Mandiri bekerjasama dengan Yayasan Onkologi Anak Indonesia telah menyediakan mobil transportasi antar jemput yang akan memudahkan anak penderita kanker saat harus menjalani pengobatan.

Bank Mandiri also works with the Indonesian Cancer Foundation to help 140 cancer patients from disadvantaged backgrounds receive treatment. In addition, Bank Mandiri works with the Indonesian Children's Oncology Foundation to help children with cancer. As part of this assistance, the Bank has provided a vehicle to collect children with cancer for treatment and bring them home afterwards.





Program Bina Lingkungan

Environmental Development Program

Kepedulian sosial Bank Mandiri di bidang kesehatan kepada masyarakat kurang mampu ditunjukkan pula dalam bentuk operasi bibir sumbing, operasi hernia, operasi katarak dan khitanan massal. Selain itu, Bank Mandiri juga melaksanakan Pasar Murah dengan menyediakan 40.000 paket sembako yang didistribusikan di 10 lokasi di Indonesia.

3. Mandiri Peduli Sarana

Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah melaksanakan renovasi maupun pembangunan sarana guna mendukung pengembangan pendidikan terhadap lebih dari 16 bangunan di berbagai lembaga pendidikan. Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan bantuan prasarana penunjang pendidikan lainnya berupa pengadaan mobil pintar, bus kampus, pembangunan jalur, halte dan sepeda kampus, pengadaan fasilitas perpustakaan dan penyediaan sarana komputer serta printer. Selain itu, selama tahun 2013 Bank Mandiri juga melakukan kegiatan pembangunan ataupun renovasi sarana peribadatan di seluruh wilayah Indonesia yang meliputi 32 masjid/mushola, 22 Gereja dan 2 Pura.

Selain penyediaan sarana dan prasarana, Bank Mandiri juga melaksanakan pemberian santunan kepada 800 anak yang terdiri dari anak yatim/dhuafa, siswa SLB tuna rungu dan anak penderita kanker yang ada di sekitar wilayah Jabodetabek. Kegiatan ini merupakan salah satu bentuk kepedulian Bank Mandiri terhadap lingkungan sekitar dengan harapan bahwa bantuan yang diberikan tersebut dapat meringankan beban dan memberikan kebahagiaan kepada anak-anak yatim dan tidak mampu.

Bank Mandiri's concern for the underprivileged in the field of healthcare is also shown by its provision of free cleft lip surgery, hernia surgery, cataract surgery and mass circumcisions. In addition, the Bank also regularly stages Discount Sales (Pasar Murah) by providing 40,000 packages containing households for distribution at 10 locations across Indonesia.

3. Mandiri Cares for Infrastructure

As part of the Mandiri Peduli Sarana, Bank Mandiri undertook the renovation or construction of more than 16 buildings in educational institutions so as to support the development of the education sector. In addition, the Bank also helped provide education support infrastructure in 2013 that included the procurement of campus smart cars, buses and bicycles, the construction of campus bicycle lanes and halts, the provision of library facilities and the procurement of computers and printers. In addition, Bank Mandiri helped build or renovate places of worship all across the country, including 32 mosques / prayer rooms, 22 churches and two temples.

In addition to the provision of infrastructure and facilities, the bank also provided support to 800 children consisting of orphans and abandoned children, deaf students and children with cancer in the Greater Jakarta area. This support was just one more manifestation of Bank Mandiri's concern for the disadvantaged in society.



Program Bina Lingkungan Environmental Development Program



4. Mandiri Peduli Bencana

Sebagai bentuk kepedulian terhadap korban bencana alam, selama tahun 2013 Bank Mandiri telah memberikan bantuan kepada korban bencana banjir di beberapa daerah antara lain yaitu DKI Jakarta, Ambon-Sulawesi Utara, Manado-Sulawesi Utara, Karawang-Jawa Barat dan Cikampek - Jawa Barat, Lampung dan Kendari-Sulawesi Tenggara. Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan bantuan kepada korban bencana tanah longsor di Manado, Sulawesi Utara dan Jorong, Sumatera Barat, serta bantuan kepada korban bencana gempa di Lombok, NTB dan Aceh Tengah.

Selain pemberian bantuan langsung kepada korban bencana, Bank Mandiri telah menyerahkan 20 ribu Kompor Mandiri berikut 20 ribu refill bahan bakar kepada Palang Merah Indonesia dan Badan Nasional Penanggulangan Bencana untuk dapat dimanfaatkan dalam upaya penanganan bencana di berbagai wilayah Indonesia.

4. Mandiri Cares for Disaster

As an expression of its concern for the victims of natural disasters, in 2013 Bank Mandiri provided assistance to victims of floods in a number of areas, including Jakarta, Ambon (North Sulawesi), Manado (North Sulawesi), Karawang and Cikampek (West Java), Lampung and Kendari (Southeast Sulawesi). In addition, Bank Mandiri provided assistance to victims of landslides in Manado, North Sulawesi, and Jorong, West Sumatra, as well as earthquake victims in Lombok, West Nusa Tenggara, and Aceh Tengah.

In addition to providing direct assistance to disaster victims, Bank Mandiri also donated 20 thousand Mandiri Stoves and to 20 thousand fuel refills to the Indonesian Red Cross and the National Disaster Management Agency for use in disaster relief efforts around the country.





Komitmen untuk Lingkungan [G4-EN3]

Environmental Commitment [G4-EN3]

Sumber daya alam yang terbatas ketersediaannya memerlukan kearifan dari kita semua dalam pengelolaan dan penggunaannya agar tidak memberikan dampak negatif terhadap lingkungan. Penggunaan sumber daya alam seperti misalnya listrik dan air secara berlebihan mengakibatkan pemborosan dan secara ilmiah telah dibuktikan berdampak timbulnya efek rumah kaca serta berbagai perubahan pada alam yang kita rasakan seperti naiknya suhu permukaan bumi, naiknya permukaan laut dan punahnya kekayaan hayati di segala penjuru dunia.

Bank Mandiri sebagai bank terbesar nasional, yang terus tumbuh dan berkembang, sangat menyadari bahwa kondisi lingkungan yang buruk pada akhirnya akan mempengaruhi aktifitas ekonomi yang berdampak pada terhambatnya laju ekonomi nasional maupun global. Kepedulian Bank Mandiri beserta seluruh jajaran manajemen, staf dan karyawan di cabang maupun pusat, akan terus menerus secara bertanggung jawab melakukan penghematan penggunaan sumber daya alam secara bijaksana.

Beberapa aspek yang secara sungguh-sungguh ditindaklanjuti adalah penghematan konsumsi energi listrik, konsumsi air bersih, penghematan penggunaan BBM, penggunaan kertas, pengelolaan limbah minyak maupun kertas serta program-program lain yang sifatnya mendukung pelestarian lingkungan hidup.

Konsumsi Energi Listrik [G4-EN5]

Energi listrik yang digunakan untuk kegiatan operasional Bank Mandiri baik pusat maupun cabang seluruhnya dipasok oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN).

The fact that natural resources are finite means that wisdom is required of all of us in their management and use so as to avoid negative impacts on the environment. The excessive use of natural resources, such as electricity and water results in waste and has been scientifically proven to contribute to the greenhouse effect and climatic changes, such as a rise in the Earth's surface temperature, higher sea levels and adverse effects on plants and animals all around the world.

Bank Mandiri, the nation's largest bank, is very much aware that poor environmental conditions will ultimately affect economic activity, which in turn will impact both on Indonesian and global economic growth. In line with the Bank's concern, and that of its directors and commissioners, staff and employees around the nation, Bank Mandiri will continue to do everything in its power to ensure that it uses natural resources wisely and efficiently.

In concrete terms, Bank Mandiri has taken significant steps to reduce its consumption of energy, water, fuel, and paper, and to increase recycling of waste oil and paper. It is also involved in various other programs focused on environmental preservation.

Power Consumption [G4-EN5]

The power that Bank Mandiri uses, both at head office and throughout the branch network, is supplied by the State Electricity Company (PLN).



Komitmen untuk Lingkungan Environmental Commitment

Total pemakaian energi listrik di kantor pusat Bank Mandiri termasuk oleh para *tenant* di tahun 2013 sebesar 33.075.010 Kwh dengan nominal Rp 35.482.136.670,85. Angka pemakaian ini naik sebesar 0.134% dibandingkan pemakaian pada tahun 2012 sebesar 29.172.000 Kwh atau naik sebesar Rp 9.105.709.790,85. Kenaikan pemakaian energi listrik ini disebabkan adanya perkembangan bisnis Bank Mandiri, selain dari kenaikan harga satuan per Kwh dari PLN.

Total power consumption at the bank's headquarters, including tenants, in 2013 amounted to 33,075,010 Kwh, which cost Rp 35,482,136,670.85. The usage rate was up 0.134 % compared to 2012, when the figure was 29,172,000 kWh. In monetary terms, this marked an increase of Rp 9,105,709,790.85. The increase in electrical energy consumption was due to the expansion in the Bank's business, as well as an increase in the unit price per Kwh charged by PLN.

Konsumsi Air Bersih [G4-EN8]

Sesuai data tahun 2011, kebutuhan air bersih Gedung Plaza Mandiri mencapai ± 20.000 m³/bulan. Sedangkan pemenuhan air dari PDAM adalah ± 12.500 m³/bulan dan pemenuhan dari air tanah (*deep well*) adalah ± 3.000 m³/bulan. Seperti yang kita ketahui, penggunaan air tanah (*deep well*) yang berlebihan akan mempengaruhi penurunan kualitas struktur tanah sehingga dapat memperbesar potensi banjir. Berangkat dari hal tersebut, sejak tahun 2012 Bank Mandiri telah menerapkan teknologi Water Recycle di Gedung Plaza Mandiri. Penggunaan air hasil daur ulang tersebut digunakan untuk pemenuhan *cooling tower* (penghawaan AC) dan taman di gedung Plaza Mandiri.

Water Consumption [G4-EN8]

According to data from 2011, water consumption at Plaza Mandiri amounted to approximately 20,000 m³ / month. Of this figure, only some 12,500 m³/month is supplied by the local government water utility (PDAM), while approximately 3,000 m³/month is extracted from the ground water by means of a deep well. As we know, the excessive use of ground water will adversely affect the soil structure and increase the potential for flooding through subsidence. In consequence of this, the Bank introduced water recycling at Plaza Mandiri, with the recycled water being used in the air-conditioning system's cooling towers and to water the Plaza Mandiri grounds.

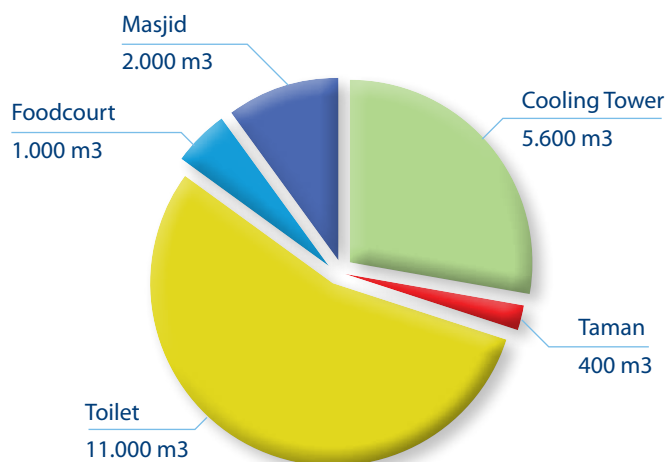


Figure 1: Structure of Clean Water Needs, Plaza Mandiri (2011 data)





Komitmen untuk Lingkungan

Environmental Commitment

Pada tahun 2013, penggunaan air tanah sudah sama sekali tidak digunakan. Pemakaian air PDAM pada tahun 2013 sebesar 150.597,77 m³, adapun pasokan air yang dipenuhi dari Water Recycle sebesar 79.337,04 m³ atau telah mencapai 34,5% dari total penggunaan air bersih.

Penanganan Pencemaran Udara dari aktifitas Transportasi

Dalam mencegah kerusakan lingkungan akibat dari aktifitas transportasi kendaraan operasional Bank Mandiri, maka telah dilaksanakan pemeliharaan dan pemeriksaan maupun pengujian secara berkala terhadap semua kendaraan operasional serta penggunaan bahan bakar beroktan tinggi yang ramah lingkungan, dengan pemeriksaan berkala ini, gas buang dari kendaraan tersebut menjadi lebih rendah kandungan polusinya dan ramah lingkungan. Berdasarkan hasil pengukuran kualitas udara *ambient* yang dilakukan di halaman parkir Gedung Perkantoran Plaza Mandiri, tidak ada parameter yang melebihi baku mutu yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Gubernur DKI No. 551 tahun 2001, demikian juga sama pada hasil pengukuran kualitas udara ruang yang dilakukan di ruang lobby Gedung Perkantoran Plaza Mandiri yang masih di bawah baku mutu yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Prov. DKI Jakarta No. 54 tahun 2008.

Ajakan dan himbauan terus dilakukan kepada seluruh staf dan karyawan untuk berperan aktif dalam pelestarian lingkungan antara lain dengan cara hemat dalam penggunaan BBM dengan menggunakan kendaraan umum, bersepeda ke kantor, mengurangi rapat atau pertemuan dengan menggunakan kendaraan tetapi dengan *teleconference*. Pemeliharaan melalui penanaman-penanaman pohon lindung di sekitar Gedung Perkantoran Plaza Mandiri.

The use of ground water was completely discontinued in 2013. Meanwhile, PDAM water consumption in 2013 amounted to 150.597,77 m³, with 79.337,04 m³ of this (or 34,5%) consisting of recycled water.

Vehicular Air Pollution

To reduce environmental damage resulting from the emissions produced by Bank Mandiri's vehicles, we conducted regular maintenance, inspection and testing of all our vehicles and use high-octane fuel that is more environmentally friendly. Thanks to our regular inspections, the level of emissions from our vehicles has been reduced. Based on the results of ambient air quality measurements conducted in the parking lot at Plaza Mandiri, none of the parameter exceeded the quality standards established by Jakarta gubernatorial Directive No 551 of 2001. The same applied in the case of the air quality measurements taken in the lobby at Plaza Mandiri, which were within the quality standards established by Jakarta gubernatorial Directive No. 54 of 2008.

We continuously encourage all the staff and employees to play an active role in preserving the environment by such things as reducing fuel usage by switching to public transport, cycling to work, and reducing the number of meeting and vehicle use through the use of teleconferencing. We also help maintain the environment through the planting of shade trees in the grounds of Plaza Mandiri.



Komitmen untuk Lingkungan Environmental Commitment

Pengelolaan Limbah

Melalui konsep 3R (Reduce, Reuse dan Recycle), Bank Mandiri bekerja sama dengan pihak ketiga mengolah sampah plastik dan kertas sehingga sampah tersebut sampai pada tempat pembuangan akhir. Limbah berupa minyak pelumas dari genset yang termasuk limbah berbahaya dan beracun dalam klasifikasi Kementerian Lingkungan Hidup, telah kami kelola dengan baik yaitu ditampung dan disimpan di tempat yang aman, untuk selanjutnya diserahkan kepada pihak ketiga yang memiliki ijin dari Kementerian Lingkungan Hidup. Hasil uji emisi genset terhadap kualitas udara, tidak ada yang melebihi baku mutu yang ditetapkan SK Gub Provinsi DKI Jakarta No. 670 Tahun 1999 tentang Baku Mutu Emisi Sumber Tidak Bergerak.

Penggunaan Kertas

Penghematan penggunaan kertas terus diupayakan oleh Bank Mandiri yaitu dengan melalui dukungan Teknologi Informasi sehingga transaksi yang berbasis kertas diganti dengan tanpa kertas (*paperless*).

Penggunaan ATM menghemat kertas atas setiap transaksi yang sebelumnya dilakukan di *banking hall* antarab lain, penggunaan kertas untuk formulir aplikasi transaksi penyetoran, penarikan, pemindah bukuan dan pembayaran-pembayaran lainnya.

Trx: Transaksi

Transaksi / Transaction	2011		2012		2013	
	Jumlah ATM	Jumlah Trx	Jumlah ATM	Jumlah Trx	Jumlah ATM	Jumlah Trx
ATM	9.137	663.975.645	10.985	813.216.460	11.514	844.032.815

Selain itu penghematan kertas dilakukan dengan mengedukasi nasabah untuk bertransaksi secara online (Internet Banking, Phone Banking dan SMS Banking) dan adanya upaya mendesain ulang formulir-formulir serta laporan yang dipergunakan serta kebijakan manajemen juga dilakukan untuk menggunakan kertas "recycle" dalam operasional sehari-hari.

Waste Management

Through the 3R concept (Reduce, Reuse and Recycle), Bank Mandiri has entered into an agreement with a third party contractor to process plastic and paper waste. Lubricating oil waste from our generator set – categorized as hazardous and toxic waste by the Ministry of the Environment – is stored in a safe place before being collected by a third party contractor that is licensed by the Ministry of the Environment. Emissions from the generator are also regularly tested and consistently pass the air quality standards established by Jakarta Governorial Directive No. 670 of 1999.

Paper Use

Bank Mandiri continuously strives to reduce paper use by maximizing the use of IT so that paperless transactions become the norm.

ATM Machine has saved the paper that used in every transaction, for various application transaction form, like deposit form, transfer form, and any other payment form.

In addition, we also strive to educate our customers to conduct their transactions using online facilities ((Internet Banking, Phone Banking and SMS Banking). We have also redesigned the forms and reports we use, as well as management policies, so as to use recycled paper wherever possible.



bokor jawa



■ **Penghargaan & Pencapaian**
Awards & Achievements

■ **Lembar Umpan Balik**
Feedback Sheet

PENGHARGAAN DAN PENCAPAIAN

Awards & Achievements





Penghargaan Dan Pencapaian

Awards & Achievements

Penghargaan Domestik / Domestic Awards

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
29	Januari	Digital Brand of The Year 2012	1st, Product Digital Brand - Uang Elektronik (e-Toll Card)	Infobank
			2nd, Product Digital Brand - Kartu Debit	
31	Januari	Indonesia Brand Champion 2013	Bronze Brand Champion of Most Popular Brand; Conventional Banking	Majalah Marketeers
			Silver Brand Champion of BBrandEquity; Conventional Banking (Asset > IDR 75 Trillion)	
26	Februari	20 Indonesia Most Admired CEO 2013	20 Indonesia Most Admired CEO 2013 untuk Bp. Zulkifli Zaini	Warta Ekonomi
2	Mei	Fortune Most Admired Companies 2013	The First Winner In Banking and Finance Industry	Fortune Indonesia
			The Best 20 of Most Admired Companies in Indonesia	
28	Mei	Indonesia Most Admired Companies 2013	Perbankan	Majalah Warta Ekonomi
29	Mei	Banking Efficiency Award 2013	Bank BUMN	Bisnis Indonesia
4	Juni	Investor Best Bank Awards 2013	3rd, Bank Umum Aset di atas Rp100 Triliun	Majalah Investor
10	Juni	Web BUMN Awards 2013	Website BUMN Transaksional Terbaik 2013	Beritasatu.com
14	Juni	Banking Service Excellence 2013	Most Consistence Bank in Serfvice Excellence	Marketing Research Indonesia dan Majalah Infobank
			Golden Trophy for Best Overall Performance 2013	
			2nd, Terbaik Satpam	
			1st, Terbaik Customer Service	
			1st, Terbaik Internet Banking	
			2nd, Terbaik Phone Banking - Mesin	
			1st, Terbaik Teller	
			1st, Terbaik Phone Banking - Officer	
			2nd, Terbaik Mobile Internet	
			2nd, Terbaik ATM	
1st, Terbaik E-Banking				
20	Juni	Acara Property And Bank Award 2013	Bank berkinerja sangat bagus - aset di atas Rp 200 triliun	Majalah Property dan Bank



Penghargaan Dan Pencapaian

Awards & Achievements

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
25	Juni	Indonesia Green Awards 2013	Pelestari Energi Terbarukan	Indonesia Green Awards
27	Juni	Indonesia Best Public Companies 2013 - Best Wealth Creator	SWA 100: Indonesia Best Public Companies 2013 Based on WAI (Wealth Added Index) method	Majalah SWA
4	Juli	Indonesia Original Brand 2013	1st place, Bank	Majalah SWA
5	Juli	Infobank Awards 2013	Kinerja Keuangan "Sangat Bagus" 2008-2012	Majalah Infobank
28	Agustus	BUMN Marketing Award 2013	Bronze Winner, kategori Tactical	BUMN Track
			Bronze Winner, kategori Strategic	
29	Agustus	Indonesia Brand Champion 2013	Silver Brand Champion of Most Popular Stock; market Capitalization < IDR 250 Trillion Q2 2013	Majalah Marketeers
26	September	Anugerah Perbankan Indonesia 2013; Modal Inti > Rp30 T	1st place, Good Corporate Governance	Economic Review
			1st place, Corporate Communication	
			2nd place, Finance	
			2nd place, Marketing	
			2nd place, Risk Management	
			3rd place, Corporate Social Responsibility	
			3rd place, Human Capital	
3rd place, Information Technology				
1	Oktober	Indonesia Banking Awards; Best Performance Banking 2013	Bank Buku 4	Tempo Media Group dan Center for Risk Management Studies (CRMS) Indonesia





Penghargaan Dan Pencapaian

Awards & Achievements

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
2	Oktober	Gelar Karya Pemberdayaan Masyarakat Award 2013	Platinum CSR Best Practice for MDG's Bidang Penciptaan Lapangan Kerja Baru Dalam Rangka Mengentaskan Kemiskinan	Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat RI, Corporate Forum for Community Development
17	Oktober	Annual Report Award 2012	2nd place, BUMN Keuangan - Listed	Kementerian BUMN RI, Indonesia Stock Exchange, OJK
22	Oktober	Social Media Awards	Kredit Kepemilikan Rumah (KPR)	
30	Oktober	4th Infobank BUMN Awards 2013	Industri Keuangan yang Berpredikat Sangat Bagus	Majalah Infobank
31	Oktober	Indonesia Brand Champion 2013 Award	Gold brand champion of most preferred mortgage brand.	Markplus Insight
7	November	PR Program & People Of The Year 2013	Corporate Social Responsibility Program 2013	Majalah Mix
12	November	Indonesia Operational Excellence Award 2013	inovasi berjudul "SLA 30 Menit Analisis Dokumen Ekspor: Unit Processing Tercepat di Dunia"	SSCX International dan SHIFT Magazine
13	November	IT Banking Excellence Award 2013	1st place, Bank Umum Kelompok Usaha (BUKU) 4 dengan IT Terbaik	Majalah Warta Ekonomi
29	November	The 2nd Indonesia Public Relations Awards & Summit	Program PR Pilihan SPS 2013; Wirausaha Muda Mandiri	Serikat Perusahaan Pers (SPS)
5	Desember	Anugerah BUMN 2013	BUMN Jasa Keuangan Berdaya Saing Terbaik	BUMN Track
16	Desember	Indonesia Good Corporate Governance Award 2013	Indonesia Most Trusted Company	Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) dan SWANetwork



Penghargaan Dan Pencapaian
Awards & Achievements

Penghargaan Internasional / International Awards

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
30	Januari	Asiamoney Best Banks 2012	Best Domestic Bank in Indonesia	Asiamoney Magazine
		Asiamoney Best Managed Companies 2012	Best Executive in Indonesia: Zulkifli Zaini	
		Asiamoney Cash Management Poll 2012	Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates	
			3rd, Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates	
			2nd, Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Large-Sized Corporates	
			2nd, Best Local Cash Management as Voted By Large-Sized Corporates	
			Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates	
			2nd, Best Local Cash Management bank in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates	
			2nd, Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Large-Sized Corporates	
			Best Local Currency Cash Management Services in Indonesia as Voted By Financial Institutions-IDR	
			3rd, Best Local Cash Management Bank in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates	
			2nd, Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates	
		Asiamoney FX Poll 2012	3rd, Best Domestic Provider of FX Products & Services in Indonesia as Voted By Corporates	
		Best Domestic Provider for FX Options in Indonesia as Voted By Corporates		
		Best Domestic Provider for FX Research & Market Coverage in Indonesia as Voted By Corporates		
		Best Overall Domestic Provider of FX Services in Indonesia as Voted By Corporates		





Penghargaan Dan Pencapaian

Awards & Achievements

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
30	Januari	Asiamoney Corporate Governance Poll 2012	5th, Overall Best Company in Indonesia for Corporate Governance	Asiamoney Magazine
			4th, Best for Disclosure and Transparency in Indonesia	
7	Maret	Contact Center Service Excellence Award 2013	Call Center Award 2013 for Service Excellence for Priority Banking Industry	Carre-CCSL, Service Excellence Magazine, dan Marketing Magazine
			Call Center Award 2013 for Service Excellence for Platinum Credit Card Industry	
			Call Center Award 2013 for Service Excellence for Regular Banking Industry	
			Call Center Award 2013 for Service Excellence for Regular Credit Card Industry	
			Email Customer Service Award 2013 for Service Excellence for Banking – Financing – Insurance Industry	
21	Maret	The Asset Triple A Transaction Banking Awards 2013	SME Banker of The Year in Asia Pacific untuk Direktur Commercial & Business Banking, Bpk. Sunarso	The Assets Magazine
			Best SME Bank in Indonesia	
21	Maret	Asia Pacific (APAC) Transport Deal of the Year 2012	Asia Pacific Transport Deal	Project Finance Magazine
27	Maret	10th Anniversary Issue, 3rd Asian Excellence Recognition Award 2013	Best Investor Relation Website/Promotion	Corporate Governance Asia
			Best Investor Relations Company in Indonesia	
			Asia's Best CEO (Investor Relation) untuk Direktur Utama, Bpk. Zulkifli Zaini	
			Asia's Best CFO (Investor Relation) untuk Direktur Finance & Strategy, Bpk. Pahala N. Mansury	
28	Maret	Roy Morgan Customer Satisfaction Award 2012	Consumer Bank Of The Year	Roy Morgan
24	April	The Asian Banker Leadership Achievement Award	The Best Cash Management Bank in Indonesia	The Asian Banker
			The Best Leading Counterparty Bank	
			The Enterprise Risk Management Project	



Penghargaan Dan Pencapaian

Awards & Achievements

Tanggal Penghargaan		Penghargaan		Pemberi Penghargaan
Tgl	Bulan	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
11	Juni	Corporate Image Award 2013	2nd, Big Asset National bank (Aseet > 250 Trillion)	Bloomberg Businessweek dan Frontier Consulting
25	Juni	9th Corporate Governance Asia Recognition Awards 2013 dan 4th Asian Corporate Director Recognition Awards 2013	Asia's Icon (Indonesia) Asian Corporate Director, Bp. Riswinandi	Corporate Governance Asia
29	Juni	Asia Responsible Entrepreneurship Awards (AREA) 2013	Investment in People	Enterprise Asia
4	Juli	Finance Asia's Best Managed Companies Award	1st place, Best CFO 3rd place, Best CEO 1st place, Best Investor Relations 3rd place, Best Corporate Social Responsibility	Finance Asia
18	Juli	The Euromoney Awards for Excellence Asia 2013	Best Bank in Indonesia	Euromoney
12	September	Finance Asia 2013 Country Awards For Achievement	Best Foreign Exchange Bank in Indonesia Best Private Bank in Indonesia	Finance Asia
18	September	7th Annual Best Financial Institution Awards 2013 3rd Annual Corporate Awards 2012	Best Bank in Indonesia Best Private Wealth Management Bank Best Cash Management Bank Best Best FX Bank for Corporates & Fis Best CFO in Indonesia: Bapak Pahala N. Mansury 1st place, Strongest Adherence to Corporate Governance 2nd place, Most Organized Investor Relations 2nd place, Best Senior Management in IR Support 3rd place, Best Strategic Corporate Social Responsibility	Alpha Southeast Asia
26	September	Asiamoney Summer Awards Dinner 2013	Best Domestic Providers of FX Services voted by Financial Institutions	Majalah Asiamoney
10	Oktober	Forbes Global 2000	446th place on the Forbes Global 2000	Majalah Forbes
18	November	1st Asian Company Secretary of The Year Recognition Award 2013	Asia's Best Corporate Secretary in Infonesia	Corporate Governance Asia
28	November	The Banker Awards 2013	Bank of The Year in Indonesia 2013	Majalah The Banker





Lembar Umpan Balik

Feedback Sheet

Memohon memberikan input atas Laporan Berkelanjutan ini.

Profil

Nama :
 Institusi/Perusahaan :
 Email :
 Telp/Hp :

Identifikasi Golongan Pemangku Kepentingan (pilih salah satu):

- | | |
|----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Pemerintah | <input type="radio"/> Media |
| <input type="radio"/> LSM | <input type="radio"/> Akademik |
| <input type="radio"/> Perusahaan | <input type="radio"/> Lain-lain, mohon sebutkan |
| <input type="radio"/> Masyarakat | _____ |

Mohon pilih jawaban yang paling sesuai:

- Laporan sudah menggambarkan kinerja Perusahaan dalam berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan:
 - Tidak setuju
 - Tidak tahu
 - Setuju
- Laporan bermanfaat bagi anda:
 - Tidak setuju
 - Tidak tahu
 - Setuju
- Laporan mudah dimengerti:
 - Tidak setuju
 - Tidak tahu
 - Setuju
- Laporan menarik:
 - Tidak setuju
 - Tidak tahu
 - Setuju

Mohon isi jawaban anda:

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> Bagian informasi mana yang paling berguna bagi anda:

 _____ Bagian informasi mana yang kurang berguna bagi anda:

 _____ Bagian laporan mana yang paling menarik bagi anda:

 _____ | <ol style="list-style-type: none"> Bagian laporan mana yang kurang menarik bagi anda:

 _____ Mohon berikan saran/usul/komentar anda atas laporan ini:

 _____ |
|--|--|

Tanggapan anda akan sangat bermanfaat bagi Perusahaan, dan oleh karenanya mohon disampaikan kepada:

PT Bank Mandiri Tbk.
 Plaza Mandiri Jl. Jend. Gatot Subroto
 Kav 36-38 Jakarta 12190, Indonesia
 Telp: (021) 526 5045
 Fax: (021) 527 4477, 527 5577
 Call Center (021) 5299 7777, 14000
 Web <http://bankmandiri.co.id>





Lembar Umpan Balik

Feedback Sheet

Please kindly give your on this Sustainability Report.

Profile

Name :
Intitution/Company :
Email :
Phone/Hp :

Identification of Stakeholder Group (choose one):

- Government
- NGO
- Company
- Community
- Media
- Akademik
- Others, please state _____

Please choose the most appropriate answer

1. This report has described the Company's performance in its contribution to sustainable development:
 - a. Disagree
 - b. Don't know
 - c. Agree
2. Benefit report::
 - a. Disagree
 - b. Don't know
 - c. Agree
3. Understanding report:
 - a. Disagree
 - b. Don't know
 - c. Agree
4. Interesting report:
 - a. Disagree
 - b. Don't know
 - c. Agree

Please fill in your answer:

1. Which information that is most useful to you:

2. Which information that is less useful to you:

3. Which part of this report that is not interesting to you:

4. Which part of this report that is less interesting to you:

5. Please give us you suggestions/comments on this report:

You feedback will be very useful to the Company and please send it to::

PT Bank Mandiri Tbk.
Plaza Mandiri Jl. Jend. Gatot Subroto
Kav 36-38 Jakarta 12190, Indonesia
Telp: (021) 526 5045
Fax: (021) 527 4477, 527 5577
Call Center (021) 5299 7777, 14000
Web <http://bankmandiri.co.id>



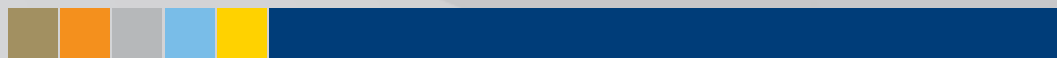


keranjang dayak



INDEKS GRI

GRI Index





Referensi Silang dengan Indikator GRI – G4

GRI – G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
STRATEGI DAN ANALISIS			
G4-1	14, 18	a. Laporan pengambil keputusan tertinggi di Perusahaan	
G4-2	6, 15, 21, 40	a. Uraian mengenai dampak, risiko, dan peluang	
PROFIL PERUSAHAAN			
G4-3	hal muka, 7	a. Nama perusahaan.	
G4-4	hal muka	a. Merk, produk, dan jasa.	
G4-5	hal muka, 7	a. Lokasi kantor pusat perusahaan.	
G4-6	8, 10	a. Jumlah negara tempat perusahaan beroperasi dan nama negara tempat kegiatan usaha utama perusahaan berlangsung, serta nama negara yang secara khusus dibahas dalam laporan keberlanjutan pada topik tertentu.	
G4-7	hal muka	a. Bentuk kepemilikan dan badan hukum.	
G4-8	10, 11, 87	a. Pasar yang dilayani (termasuk wilayah, sektor, dan tipe pelanggan dan penerima jasa).	
G4-9	100-101	a. Skala organisasi, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pegawai • Jumlah kegiatan usaha • Penjualan bersih (untuk perusahaan swasta) atau pendapatan bersih (untuk perusahaan publik) • Jumlah modal yang dirinci dalam hutang dan ekuitas (untuk perusahaan swasta) • Jumlah produk dan jasa yang dimiliki 	
G4-10	100-123	a. Jumlah pegawai berdasarkan kontrak kerja dan jenis kelamin; b. Jumlah pegawai tetap berdasarkan jenis pekerjaan dan jenis kelamin; c. Jumlah tenaga kerja berdasarkan status kepegawaian, dan tenaga kerja yang dibawahi berdasarkan jenis kelamin; d. Jumlah pegawai keseluruhan berdasarkan wilayah dan jenis kelamin; e. Laporan mengenai persentase pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja yang secara resmi dipekerjakan sendiri oleh perusahaan atau oleh individu selain dari pegawai atau pekerja yang dibawahi, termasuk pegawai dan pekerja yang dibawahi oleh agensi/perusahaan lain yang terikat kerja sama kepada perusahaan. f. Laporan mengenai perbedaan penting atas jumlah pekerjaan (seperti pekerjaan musiman yang bermacam-macam pada sektor industri dan pertanian)	
G4-11	100	a. Persentase jumlah pegawai dibawah perjanjian negosiasi bersama.	
G4-12	87	a. Uraian mengenai rantai pasokan perusahaan.	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
STRATEGY AND ANALISYS			
G4-1	14, 18	a. Statement from the organization's most senior decision-maker	
G4-2	6,15, 21, 40	a. Description of key impacts, risks, and opportunities.	
ORGANIZATIONAL PROFILE			
G4-3	hal muka, 7	a. Name of the organization.	
G4-4	hal muka	a. Primary brands, products, and services.	
G4-5	hal muka, 7	a. Location of the organization's headquarters.	
G4-6	8, 10	a. Number of countries where the organization operates, and names of countries where either the organization has operations that are significant or specifically relevant to the sustainability topics covered in the report.	
G4-7	hal muka	a. Nature of ownership and legal form.	
G4-8	10, 11, 87	a. Markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers and beneficiaries).	
G4-9	100-101	a. Scale of the organization, including: <ul style="list-style-type: none"> • Total number of employees • Total number of operations • Net sales (for private sector organizations) or net revenues (for public sector organizations) • Total capitalization broken down in terms of debt and equity (for private sector organizations) • Quantity of products or services provided 	
G4-10	100-123	a. Total number of employees by employment contract and gender; b. Total number of permanent employees by employment type and gender; c. Total workforce by employees and supervised workers by gender; d. Total workforce by region and gender; e. Report whether a substantial portion of the organization's work is performed by workers who are legally recognized as self-employed, or by individuals other than employees or supervised workers, including employees and supervised employees of contractors; f. Report any significant variations in employment numbers (such as seasonal variations in employment in the tourism or agricultural industries)."	
G4-11	100	a. Percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	
G4-12	87	a. Describe the organization's supply chain.	



Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
G4-13	N/A	<p>a. Perubahan penting selama periode pelaporan mengenai ukuran, struktur, kepemilikan atau rantai pasokan, termasuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perubahan pada lokasi atau perubahan pada operasi, termasuk pembukaan fasilitas baru, penutupan dan ekspansi • Perubahan pada struktur modal saham dan pembentukan modal lainnya, pemeliharaan dan perubahan operasi (untuk perusahaan swasta) • Perubahan lokasi pemasok, struktur rantai pasokan, atau dalam hubungannya dengan pemasok, termasuk pemilihan dan pemutusan kerja dengan pemasok. 	
G4-14	39-40	<p>a. Laporan mengenai pendekatan/prinsip kehati-hatian dilakukan oleh perusahaan dan implementasi dari prinsip tersebut.</p>	
G4-15	119, 138, 145	<p>a. Daftar pedoman, prinsip, atau langkah-langkah lain yang dikembangkan secara eksternal mengenai ekonomi, lingkungan, dan sosial yang dijalankan atau didukung oleh perusahaan.</p>	
G4-16	11	<p>a. Keanggotaan asosiasi (seperti asosiasi industri) dan organisasi advokasi nasional dan internasional di mana perusahaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menjabat pada struktur organisasi 2. berpartisipasi dalam proyek atau kepanitiaan 3. menyediakan dana di luar iuran wajib anggota 4. menganggap strategis keanggotaan 	
RUANG LINGKUP DAN ASPEK MATERIAL			
G4-17	4, 26	<p>a. Daftar entitas yang dikonsolidasikan kedalam laporan keuangan perusahaan atau dokumen sejenis lainnya.</p> <p>b. Laporan apakah terdapat entitas lain yang dikonsolidasikan dalam laporan keuangan perusahaan atau dokumen sejenis lainnya yang tidak disebutkan.</p>	
G4-18	4, 6, 26	<p>a. Penjelasan mengenai proses penyusunan materi dan ruang lingkup laporan;</p> <p>b. Penjelasan mengenai bagaimana perusahaan mengimplementasikan prinsip-prinsip pelaporan dalam menyusun materi laporan.</p>	
G4-19	8-9	<p>a. Daftar aspek-aspek material yang diidentifikasi selama proses penyusunan materi laporan.</p>	
G4-20	34-41	<p>a. Laporan ruang lingkup dalam perusahaan untuk setiap aspek material, antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laporan apakah aspek tersebut termasuk aspek material dalam perusahaan; • Jika aspek tersebut tidak material bagi seluruh entitas dalam perusahaan (seperti dijelaskan dalam poin G4-17), pilih salah satu dari dua pendekatan berikut: <ol style="list-style-type: none"> i. Daftar entitas atau grup entitas yang termasuk dalam G4-17 yang mana aspek tidak material; atau ii. Daftar entitas atau grup entitas yang termasuk dalam G4-17 yang mana aspek tersebut material. • Laporan batasan khusus mengenai ruang lingkup dalam perusahaan. 	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
G4-13	N/A	<p>a. Any significant changes during the reporting period regarding size, structure, ownership, or supply chain including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changes in the location of, or changes in operations, including facility openings, closings, and expansions • Changes in the share capital structure and other capital formation, maintenance, and alteration operations (for private sector organizations) • Changes in the location of suppliers, the structure of the supply chain, or in relationships with suppliers, including selection and termination" 	
G4-14	39-40	<p>a. Report whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization.</p>	
G4-15	119, 138, 145	<p>a. List externally developed economic, environmental, and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or which it endorses.</p>	
G4-16	11	<p>a. Memberships of associations (such as industry associations) and national or international advocacy organizations in which the organization:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. holds a position on the governance body 2. participates in projects or committees 3. provides substantive funding beyond routine membership dues or 4. views membership as strategic." 	
IDENTIFIED MATERIAL ASPECTS AN BOUNDARIES			
G4-17	4, 26	<p>a. List all entities included in the organization's consolidated financial statement or equivalent documents.</p> <p>b. Report whether any entity included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report. The organization can report on this standard disclosure by referencing the information in publicly available consolidated financial statements or equivalent documents."</p>	
G4-18	4, 6, 26	<p>a. Explain the process for defining report content and the Aspect boundaries;</p> <p>b. Explain how the organization has implemented the reporting principles for defining report content"</p>	
G4-19	8-9	<p>a. List all the material Aspects identified in the process for defining reporting content."</p>	
G4-20	34-41	<p>a. For each material Aspect, report the Aspect boundary within the organization, as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Report whether the Aspect is material within the organization; • If the Aspect is not material for all entities within the organization (as described in G4-17), select one of the following two approaches and report either: <ol style="list-style-type: none"> i. The list of entities or groups of entities in G4-17 for which the Aspect is not material or; ii. The list of entities or groups of entities included in G4-17 for which the Aspect is material; • Report any specific limitation regarding the Aspect Boundary within the organization. 	



Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
G4-21	N/A	a. Laporan ruang lingkup dalam perusahaan untuk setiap aspek material, sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Laporan apakah aspek tersebut termasuk material di luar perusahaan; • Jika aspek tersebut material di luar perusahaan, sebutkan entitas, grup entitas, atau elemen yang mana aspek tersebut adalah material tersebut. Tambahkan, penjelasan lokasi geografis di mana tempat tersebut material untuk entitas tersebut; • Laporan adanya batasan mengenai ruang lingkup aspek di luar perusahaan. 	
-22	N/A	a. Laporan pengaruh dari pengulangan informasi yang disediakan di laporan sebelumnya dan alasan-alasan terkait pengulangan tersebut.	
G4-23	N/A	a. Perubahan penting dari pelaporan pada periode sebelumnya mengenai cakupan dan batas-batas aspek	Laporan ini adalah laporan pertama
KETERLIBATAN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN			
G4-24	74-75	a. Daftar grup para pemangku kepentingan yang terlibat dalam perusahaan.	
G4-25	73-75, 81	a. Dasar penetapan dan pemilihan pemangku kepentingan yang akan dilibatkan dalam perusahaan.	
G4-26	73-75, 81	a. Pendekatan perusahaan dalam melibatkan para pemangku kepentingan, termasuk frekuensi dan keterlibatan berdasarkan tipe dan grup pemangku kepentingan, dan apakah terdapat adanya keterlibatan yang secara khusus dilakukan sebagai bagian dari proses penyusunan laporan.	
G4-27	81-83	a. Topik dan permasalahan utama yang diangkat melalui keterlibatan pemangku kepentingan dan bagaimana perusahaan menghadapi topik dan permasalahan tersebut, termasuk melalui pelaporan. Laporan grup pemangku kepentingan yang mengangkat masing-masing topik dan permasalahan tersebut.	
PROFIL LAPORAN			
G4-28	5	a. Periode pelaporan (contoh tahun buku) untuk informasi yang disediakan.	
G4-29	5	a. Tanggal laporan terkini (jika ada)	
G4-30	5, 6	a. Siklus pelaporan (tahunan, satu tahun sekali)	
G4-31	7	a. Informasi kontak jika ada pertanyaan mengenai isi laporan.	
G4-32	5, 14, 15	a. Laporan mengenai kriteria untuk diaplikasi yang dipilih perusahaan. b. Laporan Indeks GRI sesuai versi yang telah dipilih. c. Laporan referensi kepada Penjamin Laporan Eksternal, dalam hal laporan tersebut menggunakan penjamin eksternal. GRI merekomendasikan jasa penjamin eksternal meskipun bukan syarat kesesuaian dengan petunjuk/pedoman.	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
G4-21	N/A	a. For each material Aspect, report the Aspect boundary outside the organization, as follows: <ul style="list-style-type: none"> • Report whether the Aspect is material outside the organization; • If the Aspect is material outside the organization, identify the entities, groups of entities or elements for which the Aspect is material, In addition, describe the geographical location where the Aspect is material for the entities identified; • Report any specific limitation regarding the Aspect boundary outside the organization. 	
-22	N/A	a. Effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements.	
G4-23	N/A	a. Significant changes from previous reporting periods in the scope and Aspect boundaries.	this report is the first times that the Company made
STAKEHOLDER ENGAGEMENT			
G4-24	74-75	a. List of stakeholder groups engaged by the organization.	
G4-25	73-75, 81	a. Basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage.	
G4-26	73-75, 81	a. Organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process	
G4-27	81-83	a. Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, and how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting. Report the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns.	
REPORTING PROFILE			
G4-28	5	a. Reporting period (e.g. fiscal/calendar year) for information provided.	
G4-29	5	a. Date of most recent previous report (if any).	
G4-30	5, 6	a. Reporting cycle (annual, biennial).	
G4-31	7	a. Contact point for questions regarding the report or its contents.	
G4-32	5, 14, 15	a. Report the 'in accordance' option the organization has chosen. b. Report the GRI Content Index for the chosen option. c. Report the reference to the External Assurance Report, if the report has been externally assured. GRI recommends the use of external assurance but it is not a requirement to be 'in accordance' with the Guidelines."	





Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
G4-33	AR - GCG	<p>a. Kebijakan dan praktik yang dilakukan perusahaan berkenaan dengan penjaminan eksternal pada laporan.</p> <p>b. Jika tidak termasuk di dalam laporan penjamin yang disertakan dalam laporan keberlanjutan, laporan dasar dan ruang lingkup penjamin eksternal yang digunakan.</p> <p>c. Hubungan antara perusahaan dengan penyedia jasa penjamin.</p> <p>d. Laporan apakah pejabat tertinggi atau pejabat senior dalam perusahaan terlibat untuk mengupayakan penjaminan laporan keberlanjutan perusahaan.</p>	Perusahaan melakukan penjaminan eksternal untuk laporan keuangan, disetujui oleh Direksi dan Komisaris serta disahkan oleh RUPS
TATA KELOLA			
G4 - 34	50	a. Struktur tata kelola organisasi, termasuk komite tertinggi dalam manajemen. Identifikasi komite yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan atas dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial.	
G4-35	50, 60	a. Proses pendelegasian wewenang atas topik ekonomi, lingkungan, dan sosial dari pejabat tertinggi dalam manajemen kepada pejabat senior dan para karyawan lain.	
G4 - 36	68	a. Laporan apakah perusahaan menunjuk pejabat atau direktorat eksekutif untuk bertanggung jawab terhadap topik ekonomi, sosial dan lingkungan dan apakah pejabat atau direktorat tersebut melakukan pelaporan langsung kepada tingkat tertinggi dalam manajemen.	
G4-37	82-83, 132	a. Proses konsultasi antara pemangku kepentingan dan tingkat tertinggi dalam manajemen terkait topik ekonomi, lingkungan, dan sosial. Penjelasan tentang pihak yang didelegasikan serta proses umpan balik diberikan kepada tingkat tertinggi dalam manajemen dalam hal konsultasi tersebut didelegasikan.	
G4-38	51-66, 60, 74-75	<p>a. Komposisi pejabat tertinggi beserta komitennya berdasarkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksekutif atau non-eksekutif • Independen • Masa jabatan • Jumlah posisi penting dan tanggung jawab serta bentuk tanggung jawabnya. • Keanggotaan dalam grup sosial • Kompetensi yang berkaitan dengan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial. • Representasi pemangku kepentingan 	
G4-39	39	a. Apakah pimpinan dari pemegang pejabat tertinggi dalam manajemen menjabat sebagai pejabat eksekutif (jika iya, sebutkan fungsi dalam perusahaan beserta alasan penempatannya).	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
G4-33	N/A	<p>a. The organization's policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report.</p> <p>b. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, report the scope and basis of any external assurance provided.</p> <p>c. The relationship between the organization and the assurance providers.</p> <p>d. Report whether the highest governance body or senior executives are involved in seeking assurance for the organization's sustainability report."</p>	The Company does external assurance for financial report, approved by Director and Commissioner and also endorsed by GMS
GOVERNANCE			
G4 - 34	50	a. Governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. Identify any committees responsible for decision-making on economic, environmental and social impacts.	
G4-35	50, 60	a. Process for delegating authority for economic, environmental, and social topics from the highest governance body to senior executives and other employees.	
G4 - 36	68	a. Report whether the organization has appointed an executive-level person or persons with responsibility for economic, environmental, and social matters, and whether post holders report directly to the highest governance body.	
G4-37	82-83, 132	a. Consultation processes between stakeholders and the highest governance body on economic, environmental, and social topics. If consultation is delegated, describe to whom and any feedback processes to the highest governance body.	
G4-38	51-66, 60, 74-75	<p>a. Composition of the highest governance body and its committees by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executive or non-executive • Independence • Tenure on the governance body • Number of each individual's other significant positions and commitments, and the nature of the commitments • Gender • Membership of under-represented social groups • Competences relating to economic, environmental and social impacts <p>Stakeholder representation"</p>	
G4-39	39	a. The Chair of the highest governance body is also an executive officer (and, if so, his or her function within the organization's management and the reasons for this arrangement).	



Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
G4-40	50	<p>a. proses nominasi dan seleksi untuk pejabat tertinggi dalam manajemen dan komitenya beserta kriteria nominasi dan seleksi yang digunakan untuk memilih anggota pejabat tertinggi, termasuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertimbangan atas keberagaman • Pertimbangan atas independensi • Pertimbangan atas keahlian dan pengalaman mengenai topik ekonomi, lingkungan, dan sosial yang dilakukan • Pertimbangan atas keterlibatan pemangku kepentingan (termasuk pemegang saham). 	
G4-41	61, 66, 70	<p>a. Proses pada pejabat tertinggi menjamin bahwa benturan kepentingan dapat dikelola dan dihindari. Laporan bahwa apakah benturan kepentingan telah diungkapkan kepada pemangku kepentingan, memuat setidaknya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lintas keanggotaan manajemen • Lintas kepemilikan saham antara pemasok dan pemangku kepentingan lain. • Keberadaan pemegang saham pengendali. • Pengungkapan pihak-pihak terkait. 	
G4-42	50	<p>a. Peran pejabat tertinggi dan pejabat eksekutif dalam pengembangan, persetujuan, dan pembaruan tujuan, nilai-nilai atau misi, strategi, kebijakan, dan visi yang berkaitan dengan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial.</p>	
G4-43	16, 22, 67, 69	<p>Ukuran yang diambil untuk mengembangkan dan menambah pengetahuan kolektif pejabat tentang topik ekonomi, lingkungan, dan sosial.</p>	
G4-44	60, 63	<p>a. Proses evaluasi kinerja pejabat tertinggi dengan memperhatikan tata kelola ekonomi, lingkungan, dan sosial. Apakah evaluasi tersebut dilakukan secara independen, secara berkala, dan apakah dilakukan secara <i>self-assessment</i>.</p> <p>b. Tindakan yang diambil berdasarkan evaluasi kinerja pejabat tertinggi berkenaan dengan topik ekonomi, lingkungan, dan sosial, termasuk, setidaknya termasuk, perubahan keanggotaan dan praktek perusahaan.</p>	
G4-45		<p>a. Peran pejabat tertinggi dalam mengidentifikasi dan mengelola dampak, risiko dan peluang ekonomi, lingkungan, dan sosial. Termasuk peran pejabat tertinggi dalam mengimplementasikan proses <i>due diligence</i>.</p> <p>b. Apakah konsultasi pemaku kepentingan digunakan oleh pejabat tertinggi untuk mendukung identifikasi dan pengelolaan dampak, risiko dan peluang atas ekonomi, lingkungan dan sosial.</p>	
G4-46	39	<p>a. Peran pejabat tertinggi dalam mereview efektifitas proses pengelolaan risiko perusahaan untuk topik-topi ekonomi, lingkungan dan sosial.</p>	
G4-47		<p>a. Frekuensi <i>review</i> pejabat tertinggi atas dampak, resiko dan kesempatan ekonomi, lingkungan, dan sosial.</p>	
G4-48		<p>a. Laporan komite tertinggi atau posisi yang biasanya mereview dan menyetujui laporan keberlanjutan perusahaan dan menjamin seluruh aspek material telah tercakup.</p>	
G4-49		<p>a. Penjelasan proses penyampaian informasi penting kepada pejabat tertinggi</p>	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
G4-40	50	<p>a. Nomination and selection processes for the highest governance body and its committees, and the criteria used for nominating and selecting highest governance body members, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Whether and how diversity is considered • Whether and how independence is considered • Whether and how expertise and experience relating to economic, environmental and social topics are considered • Whether and how stakeholders (including shareholders) are involved 	
G4-41	61, 66, 70	<p>a. Processes for the highest governance body to ensure conflicts of interest are avoided and managed. Report whether conflicts of interest are disclosed to stakeholders, including, as a minimum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cross-board membership; • Cross-shareholding with suppliers and other stakeholders; • Existence of controlling shareholders; • Related party disclosures. 	
G4-42	50	<p>a. Highest governance body's and senior executives' roles in the development, approval, and updating of the organization's purpose, value or mission statements, strategies, policies, and goals related to economic, environmental and social impacts.</p>	
G4-43	16, 22, 67, 69	<p>a. Measures taken to develop and enhance the highest governance body's collective knowledge of economic, environmental, and social topics.</p>	
G4-44	60, 63	<p>a. Processes for evaluation of the highest governance body's performance with respect to governance of economic, environmental and social topics. Report whether such evaluation is independent or not, and its frequency. Report whether such evaluation is a self-assessment.</p> <p>b. Report actions taken in response to evaluation of the highest governance body's performance with respect to economic, environmental and social topics, including, as a minimum, changes in membership and organizational practice."</p>	
G4-45		<p>a. Highest governance body's role in the identification and management of economic, environmental, and social impacts, risks, and opportunities. Include the highest governance body's role in the implementation of due diligence processes.</p> <p>b. Report whether stakeholder consultation is used to support the highest governance body's identification and management of economic, environmental, and social risks and opportunities.</p>	
G4-46	39	<p>a. Highest governance body's role in reviewing the effectiveness of the organization's risk management processes for economic, environmental, and social topics.</p>	
G4-47		<p>a. Frequency of the highest governance body's review of economic, environmental, and social impacts, risks, and opportunities.</p>	
G4-48		<p>a. Highest committee or position that formally reviews and approves the organization's sustainability report and ensures that all material Aspects are covered.</p>	
G4-49		<p>a. Describe the process for communicating critical concerns to the highest governance body.</p>	



Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
G4-50	72	a. Laporan jumlah informasi penting yang disampaikan kepada pejabat tertinggi dan mekanisme yang digunakan untuk mengatasi dan menyelesaikan informasi tersebut.	
G4-51	57, 63	a. Kebijakan remunerasi untuk pejabat tertinggi dan pejabat eksekutif untuk jenis-jenis remunerasi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan tetap dan tidak tetap: i. pendapatan berbasis kinerja; ii. Pendapatan berbasis kepemilikan; iii. Bonus; iv. Saham ditangguhkan atau pribadi; • <i>Sign-on</i> bonus atau Pendapatan insentif rekrutmen • Pendapatan pensiun • <i>Clawback</i> • Manfaat pensiun, termasuk perbedaan antara skema manfaat dan tingkat kontribusi pejabat tertinggi, pejabat eksekutif dan pegawai lainnya. b. Bagaimana kriteria kinerja dalam kebijakan remunerasi dihubungkan dengan tujuan ekonomi, lingkungan dan sosial pejabat tertinggi dan pejabat eksekutif senior perusahaan.	
G4-52	56, 62	a. Proses penentuan remunerasi. Apakah terdapat keterlibatan konsultan dalam menentukan besarnya remunerasi dan apakah konsultan tersebut independen dari manajemen. Apakah terdapat hubungan lainnya antara konsultan dengan perusahaan.	
G4-53	50, 51, 56	a. Bagaimana pandangan pemangku kepentingan dipertimbangkan dalam menentukan remunerasi, termasuk hasil voting dalam kebijakan remunerasi dan proposal, jika ada.	
G4-54		a. Rasio jumlah kompensasi tahunan antara gaji individu tertinggi di tiap negara dengan operasi signifikan dengan rata-rata jumlah kompensasi tahunan seluruh pegawai (tidak termasuk gaji individu tertinggi) di negara yang sama.	
G4-55		a. Rasio persentasi peningkatan antara gaji individu tertinggi di tiap negara dengan operasi signifikan dengan rata-rata jumlah kompensasi tahunan seluruh pegawai (tidak termasuk gaji individu tertinggi) di negara yang sama.	
G4-56	38, 42, 43, 69	a. Gambaran nilai, prinsip, standar dan norma perilaku perusahaan seperti kode etik dan pedoman perusahaan.	
G4-57	58, 72, 82-83	a. Mekanisme internal dan eksternal berkaitan dengan konsultasi atas kesesuaian perilaku terhadap etika dan hukum, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan integritas perusahaan, seperti jalur pelaporan dan jalur konsultasi.	
G4-58	72	a. Mekanisme internal dan eksternal untuk pelaporan berkenaan dengan perilaku tidak etis dan pelanggaran hukum serta hal-hal lain yang berhubungan dengan integritas perusahaan, seperti eskalasi melalui jalur manajemen, sistem pelaporan pelanggaran atau jalur khusus.	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
G4-50	72	a. Nature and total number of critical concerns that were communicated to the highest governance body and the mechanism(s) used to address and resolve them.	
G4-51	57, 63	a. Remuneration policies for the highest governance body and senior executives for the following types of remuneration: <ul style="list-style-type: none"> • Fixed pay and variable pay: i. Performance-based pay; ii. Equity-based pay; iii. Bonuses; iv. Deferred or vested shares; • Sign-on bonuses or recruitment incentive payments • Termination payments • Clawbacks • Retirement benefits, including the difference between benefit schemes and contribution rates for the highest governance body, senior executives, and all other employees. b. Report how performance criteria in the remuneration policy relate to the highest governance body's and senior executives' economic, environmental and social objectives."	
G4-52	56, 62	a. Process to determine remuneration. Report whether remuneration consultants are involved in determining remuneration and whether they are independent of management. Report any other relationships that the remuneration consultants have with the organization.	
G4-53	50, 51, 56	a. Report how stakeholders' views are sought and taken into account regarding remuneration, including the results of votes on remuneration policies and proposals, if applicable."	
G4-54		a. Ratio of the annual total compensation for the organization's highest-paid individual in each country of significant operations to the median annual total compensation for all employees (excluding the highest-paid individual) in the same country.	
G4-55		a. Ratio of percentage increase in annual total compensation for the organization's highest-paid individual in each country of significant operations to the median percentage increase in annual total compensation for all employees (excluding the highest-paid individual) in the same country.	
G4-56	38, 42, 43, 69	a. Organization's values, principles, standards and norms of behavior such as codes of conduct and codes of ethics.	
G4-57	58, 72, 82-83	a. Internal and external mechanisms for seeking advice on ethical and lawful behavior, and matters relating to organizational integrity, such as help lines or advice lines.	
G4-58	72	a. Internal and external mechanisms for reporting concerns about unlawful or unethical behavior, and matters relating to organizational integrity, such as escalation through line management, whistle blowing mechanisms or hotlines.	



Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Hal	Deskripsi	Omissions
KINERJA EKONOMI			
G4-EC1	86	Nilai ekonomi langsung yang dihasilkan dan didistribusikan	
G4-EC7	88-90	Perkembangan dan pengaruh atas dukungan pelayanan dan investasi infrastruktur	
G4-EC8	90-93	Signifikansi pengaruh ekonomi tidak langsung, termasuk penyebaran atas pengaruh tersebut	
G4-EC9	86	Proporsi pengeluaran pemasok lokal pada lokasi operasi yang signifikan	
KINERJA LINGKUNGAN			
G4-EN3	150	Konsumsi energi dalam perusahaan	
G4-EN5	150	Intensitas energi	
G4-EN8	151	Jumlah air yang digunakan	
KINERJA SOSIAL			
Praktik dan Etika Kerja			
G4-LA10	105-110	Program untuk pengelolaan kemampuan dan pembelajaran yang mendukung kemampuan kerja dan membantu pegawai dalam meniti karir	
G4-LA11	120	Persentase pegawai yang menerima review kinerja dan pengembangan karir, berdasarkan jenis kelamin dan kategori pegawai	
G4-LA12	100, 124	Komposisi struktur tata kelola dan penjabaran kategori per pegawai sesuai dengan jenis kelamin, umur, keanggotaan minoritas, dan indikator keberagaman lain	
Hak Asasi Manusia			
G4-HR2	67	Jumlah waktu dari pelatihan tentang kebijakan atau prosedur hak asasi manusia terkait aspek-aspek hak asasi manusia yang berhubungan dengan kegiatan usaha, termasuk persentase pegawai yang dilatih	
G4-HR4	76, 111	kegiatan operasional dan pemasok yang teridentifikasi memiliki hak untuk melaksanakan kebebasan berserikat dan perjanjian bersama yang memiliki kemungkinan melanggar atau berisiko tinggi, dan ukuran yang diambil untuk mendukung hak-hak tersebut.	
Society			
G4-SO1	113, 130	Persentase operasional yang mengimplementasikan engagement komunitas, pengaruh assemen dan program pengembangan	
G4-SO4	67	Komunikasi dan pelatihan tentang kebijakan anti korupsi dan prosedur	
G4-SO5	76	insiden yang tercatat dan langkah yang diambil	

Referensi Silang dengan Indikator GRI - G4

GRI - G4 Checklist Indicator

Indikator	Page	Deskripsi	Omissions
ECONOMIC PERFORMANCE			
G4-EC1	86	Direct economic value generated and distributed	
G4-EC7	88-90	Development and impact of infrastructure investments and services supported	
G4-EC8	90-93	Significant indirect economic impacts, including the extent of impacts	
G4-EC9	86	Proportion of spending on local suppliers at significant locations of operation	
ENVIRONMENT PERFORMANCE			
G4-EN3	150	Energy consumption within the organization	
G4-EN5	150	Energy intensity	
G4-EN8	151	Total water withdrawal by source	
SOCIAL PERFORMANCE			
Labor Practice And Decent Work			
G4-LA10	105-110	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability and assist them in managing career endings	
G4-LA11	120	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews, by gender and by employee category	
G4-LA12	100, 124	Composition of governance bodies and breakdown of employees per employee category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity	
Human Right			
G4-HR2	67	Total hours of employee training on human rights policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees train	
G4-HR4	76	Operations and suppliers identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be violated or at significant risk, and measures taken to support these rights	
Society			
G4-SO1	113, 130	Percentage of operations with implemented local community engagement, impact assessments, and development programs	
G4-SO4	67	Communication and training on anti-corruption policies and procedures	
G4-SO5	76	Confirmed incidents of corruption and actions taken	