

karya mandiri berkelanjutan mandiri sustainability work

2016

Laporan Keberlanjutan
Sustainability Report

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
www.bankmandiri.co.id

KARYA MANDIRI BERKELANJUTAN

Seiring dengan upaya untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik (*better nation*), Indonesia yang berkelanjutan (*sustainable Indonesia*), Bank Mandiri menyadari bahwa pencapaian kinerja Bank Mandiri yang berkesinambungan harus selalu melibatkan seluruh pemangku kepentingan khususnya dalam menyelaraskan tiga aspek keberlanjutan *triple bottom line* yang terdiri dari *profit, people, planet* secara bersamaan dan berimbang. Oleh karena itu, Bank Mandiri berkomitmen untuk senantiasa berkarya memberikan kontribusi nyata bagi perbaikan kesejahteraan seluruh masyarakat Indonesia guna mendukung terciptanya pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Peran Bank Mandiri sebagai Agen Pembangunan bangsa terus ditingkatkan dengan mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif dalam berkarya, untuk bersama-sama mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia. Bank Mandiri yakin bahwa Bank Mandiri dapat menjadi mitra utama terpercaya bagi pengembangan masyarakat mandiri dan sejahtera.

Dalam rangka melestarikan lingkungan, sejalan dengan program transformasi yang sedang dijalankan, Bank Mandiri berupaya mewujudkan program *green banking* sebagai bentuk nyata penerapan *green economy* dalam dunia perbankan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dan Kementerian Lingkungan Hidup (KLH). Salah satu penerapan intinya yaitu melalui penyaluran kredit ramah lingkungan dan kegiatan operasional ramah lingkungan.

Melalui penerapan strategi yang sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Bank Mandiri yakin bisa mencapai keberhasilan bisnis yang selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Melalui serangkaian program pengembangan masyarakat yang mandiri, Bank Mandiri yakin bahwa konsistensi Bank Mandiri dalam memberikan karya dalam pembangunan dapat turut menuntun perjalanan bangsa kita menuju Indonesia yang lebih baik.

Untuk itu, upaya BANK MANDIRI UNTUK BERKARYA SECARA BERKELANJUTAN ditujukan untuk mempertegas bahwa keberadaanya di tengah masyarakat sebagai lembaga keuangan adalah untuk menjadi mitra utama terpercaya bagi semua pemangku kepentingan di seluruh pelosok tanah air. Bank Mandiri bangga bisa mempersembahkan karya Bank Mandiri dalam memajukan negeri ini dan ingin terus menjadi inspirasi sebagai lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia.

MANDIRI SUSTAINABILITY WORK

In the effort to make Indonesia a better, sustainable nation, we realize that the attainment of Bank Mandiri sustainable performance must involve all stakeholders at all times, particularly in aligning the triple bottom line concept comprising profit, people and planet. Bank Mandiri is therefore committed to work consistently in delivering concrete contributions toward sustainable national development through welfare improvement of the Indonesian people.

The role of Bank Mandiri as an Agent of Development for the country has been gradually improved by changing the people's mindset to be more productive in their work, while together promoting the growth of the Indonesian economy. We are confident that we can become a major reliable partner for the development of resilient and prosperous society.

Meanwhile, our efforts in preserving the environment are all in line with the ongoing corporate transformation program, in which Bank Mandiri has been taking part to exercise the green banking program as a way to proof our true contributions to the green economy campaign applicable for the banking sector, which was carried out accordingly to the regulations of Bank Indonesia and Indonesia's Ministry of Environment and Forestry. One of the core implementations was put into action through Bank Mandiri eco-friendly lending facility and environmentally sustainable operational activities.

A proper strategy implementation conducted in line with Good Corporate Governance is seen as the right measure to achieve a sound business success, consistent with the increase of Indonesian society welfare. Through a series of self-reliance community development programs, Bank Mandiri is confident that our constant commitment to delivering sustainability work into the nation's development can also lead the country's journey toward a better Indonesia.

Throughout the endeavors, Bank Mandiri commitment to work in sustainability aims to underpin the company's presence as a financial institution is to become a major reliable partner for all stakeholders in Indonesia. Bank Mandiri is proud to be part of the country's development while being inspirational in becoming a progressive financial institution and to grow together with Indonesia.

DAFTAR ISI

Table of Contents

004	IKHTISAR KINERJA KEBERLANJUTAN 2016 2016 Sustainability Performance Summary
006	TENTANG LAPORAN KEBERLANJUTAN KAMI About This Report
020	SEKAPUR SIRIH Notes From The Boards
i.	SAMBUTAN DEWAN KOMISARIS Report from the Board of Commissioners
ii.	SAMBUTAN DIREKSI Report from the Board of Directors
034	PELJABATAN PEMANGKU KEPENTINGAN Stakeholder Engagement



040	TENTANG BANK MANDIRI About Bank Mandiri
i.	SEKILAS TENTANG KAMI About Us
ii.	PENGHARGAAN DAN SERTIFIKASI Awards And Certifications
iii.	VISI, MISI DAN BUDAYA PERUSAHAAN Vision, Mission And Values
iv.	BRAND BANK MANDIRI Bank Mandiri Brand
v.	STRUKTUR GRUP PERUSAHAAN Our Group Structure
vi.	STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN Organization Structure
vii.	INFORMASI PERUSAHAAN Corporate Information
viii.	PETA KANTOR WILAYAH DENGAN JUMLAH PEGAWAI 5% ATAU LEBIH Regional Office Map With A Headcount Of 5% Or More Of The Total Employees
ix.	KEANGGOTAAN ASOSIASI Association Membership
068	KEBERLANJUTAN BISNIS KAMI SEBAGAI LEMBAGA KEUANGAN Our Sustainability Business as a Financial Institution



078

ASPEK EKONOMI

Economy Aspects

MEWUJUDKAN PERTUMBUHAN EKONOMI BERKELANJUTAN

Achieving A Sustainable Economic Growth

094

ASPEK SOSIAL

Social Aspects

I. KOMITMEN PERUSAHAAN TERHADAP TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Commitment To Corporate Social Responsibility

ii. ASPEK SOSIAL - NASABAH

KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP NASABAH

Social Chapter - Customer

We Are Consistent In Delivering Customer Satisfaction

iii. ASPEK SOSIAL - PRODUK

TANGGUNG JAWAB KAMI TERHADAP PRODUK

Social Chapter - Product

Our Responsibility To Our Products

iv. ASPEK SOSIAL - KETENAGAKERJAAN

SENANTIASA MEMBANGUN MANDIRIAN

Social Chapter – Employment

Continuous Development Of Our People

v. ASPEK SOSIAL - KEMASYARAKATAN

SENANTIASA MEMANDIRIKAN DAN MENYEJAHTERAKAN MASYARAKAT

Social Chapter - Community

Improve Self-Reliance And The Well-Being Of The Community

192

ASPEK LINGKUNGAN

Environmental Aspects

TANGGUNG JAWAB KAMI DALAM MENGELOLA + MELESTARIKAN LINGKUNGAN

Our Commitment To Manage & Preserve The Environment

208

TATA KELOLA BERKELANJUTAN

Sustainable Corporate Governance

242

FORMULIR TANGGAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN +

REFERENSI SILANG INDEKS GRI G4 DAN INDIKATOR SUPLEMEN

SEKTOR KEUANGAN

Stakeholder Feedback Form & Gri G4 Cross Reference & Indicators Of Financial Sector Service Supplement

IKHTISAR KINERJA KEBERLANJUTAN 2016

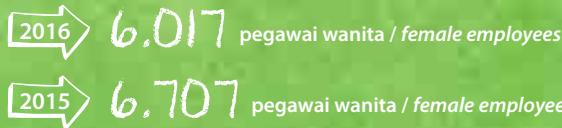
2016 Sustainability Performance Summary

IKHTISAR SOSIAL

Social Highlights



Wanita dalam kepemimpinan meningkat
Women in managerial role increased



*) dihitung berdasarkan jumlah pegawai wanita yang menduduki level Manager, VP/AVP & SEVP/EVP/SVP.
was calculated based on number of female employees on Manager, VP/AVP & SEVP/EVP/SVP level.

NIHIL / ZERO

- ⇒ Insiden Pelanggaran HAM
Incident of human rights violations
- ⇒ Angka Fatalitas Akibat Kecelakaan Kerja /
Fatality Rate due to Working Accident



Jumlah Dana Penyaluran Bina Lingkungan (Rp Juta)

Total Spending on Environmental Development Program or 'PKBL' (Rp Million)



IKHTISAR LINGKUNGAN

Environment Highlights



122.314,61 GJ

Konsumsi Listrik Kantor Pusat (GJ)
Head Office Energy Consumption (GJ)



54.418 m³ = 18,85%
dari total konsumsi air bersih / of total clean water consumption

Penggunaan Water Recycle (m³)
Recycle Water Usage (m³)

IKHTISAR EKONOMI

Economy Highlights



Meningkat
Increased

Rp1.008.234

Juta dari tahun 2015
million compared to 2015

Nilai Ekonomi Didistribusikan
Economic Value Distributed (Rp Million)

2016

Rp80.651.505 juta/million

2015

Rp79.643.271 juta/million



Meningkat
Increased

47,5%

Total Pembiayaan Infrastruktur (Rp Miliar)
Total Investment for National Infrastructure (Rp Billion)

2016 → Rp104.600 miliar/billion

2015 → Rp68.353 miliar/billion

Meningkat
Increased

18,84%

dari tahun 2015
compared to 2015

Penggunaan Pemasok Lokal
Local Sourcing

2016 → Rp9.605 juta/million

2015 → Rp 8.082 juta/million



Meningkat
Increased

5,99%

Pertumbuhan Kredit UMKM
MMSE Loan Growth

dari tahun 2015
compared to 2015

2016

Rp80.320.394 juta/million

2015

Rp75.777.312 juta/million



Efisiensi Penggunaan Kertas
Paper Use Efficiency / Paperless

Meningkatnya utilisasi perbankan digital /
Increased utilization of digital banking service

EDC

⇒ 7,6%

Mobile Banking

⇒ 69%

Internet Banking

⇒ 15%

e-Money

⇒ 76,14%



TENTANG LAPORAN KEBERLANJUTAN KAMI

About This Report



66

Setiap tahun, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk ("Perusahaan" atau "Bank Mandiri") rutin menyampaikan inisiatif-inisiatif pengembangan keberlanjutan Bank Mandiri melalui Laporan Keberlanjutan. Tahun ini merupakan tahun keempat Bank Mandiri menerbitkan Laporan Keberlanjutan yang disusun berdasarkan hasil identifikasi serta pemahaman Bank Mandiri terhadap isu-isu keberlanjutan yang material menurut para pemangku kepentingan Bank Mandiri.

Every year, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk ("the Company" or "Bank Mandiri") consistently delivers sustainable development initiatives through the Company's Sustainability Report. This year marks the fourth year of our published Sustainability Report, resulted from identifying and understanding sustainability issues as delivered by our stakeholders.



Laporan Keberlanjutan ini Bank Mandiri terbitkan untuk mengomunikasikan komitmen dan kinerja Bank Mandiri seiring dengan upaya meningkatkan kontribusi Bank Mandiri terhadap keberlangsungan program pembangunan ekonomi, lingkungan dan sosial kepada seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat setempat secara transparan.

Laporan Keberlanjutan ini memuat informasi mengenai kondisi faktual yang terkait dengan program dan pendekatan manajemen Bank Mandiri dalam menghadapi dan mengantisipasi segala bentuk peluang, risiko, serta tantangan yang terkait dengan keberlanjutan bisnis Bank Mandiri. Seluruhnya Bank Mandiri rangkum dengan mengacu pada konsep *triple bottom line* sebagai landasan bagi manajemen Bank Mandiri dalam proses pengambilan keputusan agar dengan sungguh-sungguh mempertimbangkan faktor sebab-akibat terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) Bank Mandiri, termasuk kondisi lingkungan sekitar. Hal ini mengharuskan Bank Mandiri untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan beragam pemangku kepentingan eksternal dengan kepentingan pemegang saham, yang merupakan salah satu pemangku kepentingan internal.

Dalam pelaksanaannya, konsep keseimbangan *triple bottom line* menjadi landasan komitmen keberlanjutan yang diterapkan Bank Mandiri untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan komunitas setempat hingga masyarakat luas di negeri ini, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup seluruh insan Mandiri serta seluruh keluarganya, dan juga upaya pelestarian lingkungan sekitar.

Laporan keberlanjutan ini mengusung tema "**Karya Mandiri Berkelanjutan**" yang merefleksikan semangat seluruh insan Mandiri untuk terus berkarya memajukan negeri, terlepas dari perlambatan kondisi perekonomian global di tahun 2016 yang dampaknya masih dirasa cukup berat bagi perekonomian Indonesia, begitu juga oleh Bank Mandiri. Bank Mandiri percaya bahwa keberlangsungan usaha Bank Mandiri bergantung pada kejelian Bank Mandiri memanfaatkan potensi, memaksimalkan peluang, dan menyikapi situasi sehingga dapat mendorong kinerja perusahaan pada masa mendatang.

PERIODE PELAPORAN

Laporan Keberlanjutan tahun 2016 ini merupakan lanjutan laporan sebelumnya yang diterbitkan pada Februari 2016. **[G4-29]**

Melalui laporan ini Bank Mandiri berharap para pemangku kepentingan bisa memperoleh gambaran lebih menyeluruh dan terbuka mengenai segala aktivitas serta

This Sustainability Report is published to communicate Bank Mandiri commitment and performance in line with the efforts to increase our contributions to the sustainability of economic development, environmental preservation and social development to all stakeholders including the local community in a transparent manner.

This Sustainability Report contains information on factual conditions related to Bank Mandiri programs and management approach in dealing with and anticipating any form of opportunities, risks, and challenges related to the sustainability of our business. We have summarized them by adopting the triple bottom line sustainability concept as the basis for the Company's Management in decision making process while highly regarding the causal factor that may be impacting all stakeholders, including environmental conditions. This requires the Company to create a balance between the interests of multiple external stakeholders with the interests of shareholders as one of internal stakeholders.

In practice, a balance implementation of the triple bottom line concept has become the foundation on which Bank Mandiri puts its commitment into ethical practices, while contributing significantly to the development of local communities to embrace wider society in Indonesia, alongside our commitment to improve the living standards of Bank Mandiri employees and families, as well as environmental conservation initiatives.

This sustainability report is entitled "**Mandiri Sustainability Work**", which reflects the spirit of all Mandirians to constantly work and participate in the country's development efforts, despite the global economic slowdown in 2016 which has impacted the overall Indonesian economy, hence Bank Mandiri business. Bank Mandiri believes that our business sustainability depends on our agility to unlock the potentials, maximize opportunities, and addressing the situation so as to encourage the Company's performance going forward.

REPORTING PERIOD

This 2016 Sustainability Report is a follow up of our previous report published in February 2016. **[G4-29]**

Through the report, we expect that the stakeholders can obtain a more comprehensive and clearer view on the sustainability activities, along with the progress



perkembangan kegiatan pembangunan keberlanjutan yang telah dijalankan oleh seluruh kantor Bank Mandiri mulai dari kantor pusat hingga kantor cabang, untuk periode 1 Januari 2016 sampai dengan 31 Desember 2016. Untuk selanjutnya Bank Mandiri berkomitmen untuk tetap menerbitkan laporan keberlanjutan secara periodik setiap tahunnya. [G4-28] [G4-30]

PEDOMAN PELAPORAN

Penyusunan Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri yang keempat ini mengacu pada Pedoman Pelaporan Keberlanjutan (*Sustainability Reporting Guidelines*) yang disusun oleh *Global Reporting Initiative* (GRI) versi 4.0 termasuk G4 *Financial Services Sector Disclosures* (termasuk Suplemen Sektor Jasa Keuangan) sebagai pedoman Bank Mandiri, dengan tingkat kesesuaian "Core". [G4-32]

Untuk membantu semua pembaca menemukan kaitan antara isi laporan dan indikator GRI G4, Bank Mandiri telah menyediakan tabulasi khusus pada setiap halaman laporan ini dan indeks referensi GRI yang dapat ditemukan pada halaman terakhir buku laporan keberlanjutan ini. Indikator kinerja keberlanjutan dari pedoman pelaporan yang diterapkan dalam laporan ini disajikan dengan huruf berwarna hijau di dalam kurung pada setiap penjelasan yang relevan. [G4-32]

Meskipun terdapat perubahan dibandingkan dengan laporan tahun lalu, namun perubahan tersebut lebih bersifat pada penyempurnaan, yang pada prinsipnya tidak terdapat perubahan signifikan dalam aspek dan ruang lingkup keberlanjutan yang Bank Mandiri laporakan dalam Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri tahun lalu, oleh karena itu tidak terdapat penyajian ulang (*restatement*) atas informasi tahun sebelumnya. [G4-22] [G4-23]

Selain itu, dalam rangka memastikan keterbandingan semua data di seluruh unit bisnis Bank Mandiri, Bank Mandiri mengikuti standar nasional dan internasional yang relevan dengan operasi Bank Mandiri, yaitu standar Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta *International Financial Reporting Standard* (IFRS). Bank Mandiri juga menggunakan angka yang sudah diaudit untuk data kinerja keuangan. Angka-angka keuangan dalam laporan ini disajikan dalam Rupiah, yang merupakan mata uang fungsional Bank Mandiri. Tidak ada perubahan signifikan dalam metode pengukuran yang diterapkan, kecuali dinyatakan lain.

LINGKUP DAN BATASAN

Laporan keberlanjutan Bank Mandiri fokus pada kinerja operasional dalam seluruh unit kerja Bank Mandiri, serta segala perkembangan dan perubahan

performed in Bank Mandiri offices from the head office to branch offices within the period of January 1, 2016 to December 31, 2016. Moving forward, we will remain committed to periodically publish an annual sustainability report. [G4-28] [G4-30]

REPORTING REFERENCE

Bank Mandiri fourth Sustainability Report referred to the Sustainability Reporting Guidelines and the principles outlined by the Global Reporting Initiative (GRI) version 4.0 in accordance with the "Core" option criteria, including the GRI G4 Financial Service Sector Supplement. [G4-32]

To help all readers in finding connection between the report content and GRI G4 indicators, we provide a system of tabs on each page of this report and a GRI reference index that can be found on the page toward the end of this book. The performance indicators of the sustainability reporting guidelines applied in this report are presented with green letters in brackets on every relevant explanation. [G4-32]

Although there are changes compared to last year's report, but the changes are mainly on improvements, which are not significant in the scope of sustainability aspects being reported in our 2015 Sustainability Report. Therefore there is no restatement for the previous year information. [G4-22] [G4-23]

Furthermore, in order to ensure comparability of data across all of our business units, we follow national and international standards that are relevant to our operations, namely Bank Indonesia, Indonesia Stock Exchange, Financial Market Authority (Otoritas Jasa Keuangan/OJK) and the Ministry of Manpower and Transmigration as well as the International Financial Reporting Standard (IFRS). We also use audited figures for financial performance data. Financial figures in this report are presented in Rupiah, which is the functional currency of Bank Mandiri. There is no significant change in the measurement method applied, unless otherwise stated.

SCOPE AND BOUNDARY

Our sustainability report focuses on operational performance in all of our business units, as well as developments and changes that occurred during



yang terjadi selama tahun 2016. Informasi dan data kinerja keberlanjutan yang disajikan dalam laporan ini mencakup kinerja keuangan konsolidasi dengan anak perusahaan di mana Bank Mandiri menjadi pemegang saham mayoritas yang terdiri dari PT Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri (*Europe*) Ltd., PT Mandiri Taspen Pos, PT Mandiri Sekuritas, PT Mandiri Investasi, PT Mandiri Tunas Finance, PT Mandiri Internasional Remittance Sendirian Berhad, PT Mandiri AXA General Insurance, PT AXA Mandiri Financial Services, dan PT Asuransi Jiwa In-health Indonesia, sedangkan untuk kinerja sosial dan lingkungan hanya mencakup data Perusahaan dan tidak termasuk kinerja keberlanjutan perusahaan anak. [G4-17]

Data yang Bank Mandiri laporkan adalah data yang terhitung mulai dari 1 Januari 2016 sampai dengan 31 Desember 2016 yang mencakup seluruh unit kerja Bank Mandiri di seluruh Indonesia. Seluruh data keuangan dinyatakan dalam satuan mata uang Rupiah Indonesia (Rp), kecuali dinyatakan lain dalam laporan. Penggunaan kata "Bank Mandiri", "Perusahaan", dan "Kami" menunjuk pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. [G4-18][G4-28]

Dalam laporan tahun ini sedapat mungkin Bank Mandiri turut melaporkan keterlibatan, interaksi serta kinerja Bank Mandiri bersama-sama dengan para nasabah, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah, regulator pasar modal dan mitra kerja. Namun, data-data terkait kinerja dari para mitra usaha Bank Mandiri yang dilaporkan terbatas pada aktivitas para mitra usaha di area sekitar operasional Bank Mandiri, di antaranya mencakup: data nasabah, data kinerja lingkungan, data kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, praktik pengamanan (*security*), praktik ketenagakerjaan, dan penerapan prinsip-prinsip hak asasi manusia. Kemudian terkait data pendukung upaya pelestarian lingkungan yang Bank Mandiri terapkan dalam aktivitas operasional Perusahaan yaitu upaya efisiensi energi, efisiensi penggunaan energi, pengelolaan limbah, dan konsumsi bahan bakar serta seluruh informasi tersebut akan Bank Mandiri sampaikan terbatas pada aktivitas operasional Kantor Pusat Bank Mandiri di Jakarta. Pertimbangannya adalah karena ruang lingkup wilayah kerja Bank Mandiri yang cukup tersebar di wilayah Indonesia dan belum adanya keseragaman perhitungan sehingga belum dapat memaparkan penggunaan energi, pengelolaan limbah, dan konsumsi bahan bakar secara menyeluruh (*bankwide*). Selain itu, Bank Mandiri tidak memantau, mengendalikan dan melaporkan aktivitas para mitra usaha di luar interaksinya dengan Bank Mandiri. Tentunya, laporan ini mencakup ketiga aspek keberlanjutan, yaitu: ekonomi, lingkungan dan sosial yang Bank Mandiri laporkan secara menyeluruh dan berimbang. [G4-18] [G4-26] [G4-HR7]

2016. Information and sustainability performance data presented in this report includes the consolidated financial performance of subsidiaries of which Bank Mandiri is the majority shareholder, namely PT Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri (*Europe*) Ltd., PT Mandiri Taspen Pos, PT Mandiri Sekuritas, PT Mandiri Investasi, PT Mandiri Tunas Finance, PT Mandiri Internasional Remittance Sendirian Berhad, PT Mandiri AXA General Insurance, PT AXA Mandiri Financial Services, and PT Asuransi Jiwa In-health Indonesia, while for the social and environmental performance only includes data of Bank Mandiri and excludes the sustainability performance of Bank Mandiri subsidiaries. [G4-17]

The reported data was valid from January 1, 2016 until December 31, 2016 covering all of our work units throughout Indonesia. The whole financial data presented in Indonesian Rupiah (IDR), unless otherwise stated in the report. The words "Bank Mandiri", "Company" and "We" refer to PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. [G4-18][G4-28]

In this year's report, we stated our involvement, interaction and performance together with our customers, shareholders, employees, communities, governments, regulators, capital markets and business partners. However, reported data around the performance of Bank Mandiri's business partners are limited on the activities of Bank Mandiri's business partners, including: customer data, environmental performance data, safety and health, safety practices (security), employment practices, and the application of the principles of human rights. Upon the data related to the supporting environmental conservation efforts that we applied in Bank Mandiri's operational activities namely energy efficiency measures, energy efficiency, waste management and fuel consumption, all the information will be conveyed limited to the operational activities of the Bank Mandiri's Head Office in Jakarta. The reason was because the scope of Bank Mandiri's working areas that are considerably stretched out across Indonesia and the lack of uniformity calculation so it cannot explain the use of energy, waste management, and total fuel consumption (bankwide). In addition, we did not monitor, control and report on the activity of the business partners outside of their interactions with Bank Mandiri. We can assure that this report covers the three aspects of sustainability, namely: economic, environmental and social as we reported thoroughly and impartially. [G4-18] [G4-26] [G4-HR7]



PRINSIP PELAPORAN

Laporan Keberlanjutan ini menyajikan kinerja Bank Mandiri dalam rangka mewujudkan keberlanjutan bisnis dan sosial-lingkungan serta apa yang Bank Mandiri lakukan bersama para pemangku kepentingan dalam proses penyusunannya, Laporan Keberlanjutan ini Bank Mandiri terbitkan dengan senantiasa mamasukkan aspek-aspek pelaporan keberlanjutan yang mencakup Ketepatan (*Accuracy*), Kelengkapan (*Completeness*), serta Keandalan (*Reliability*). Bank Mandiri telah melaksanakan *review* internal dan audit eksternal terhadap isi dari Laporan ini yang diharapkan mampu menjamin bahwa ketiga elemen tersebut telah diterapkan dengan baik.

Proses penentuan konten laporan keberlanjutan ini berpedoman pada empat prinsip dari GRI G4, yaitu:

[G4-18]

1. Inklusivitas Pemangku Kepentingan

Prinsip ini mengharuskan proses pelaporan melibatkan para pemangku kepentingan, baik dalam menentukan isi dari laporan hingga memberikan saran atau tanggapan terhadap laporan yang telah diterbitkan. Untuk itu, Bank Mandiri telah melakukan identifikasi kelompok Pemangku Kepentingan Bank Mandiri serta ekspektasi dan kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan kegiatan bisnis Bank Mandiri dan pembaruan struktur isi dari laporan keberlanjutan yang akan diterbitkan;

2. Konteks Keberlanjutan

Prinsip ini mengharuskan pengungkapan kinerja Bank Mandiri di dalam laporan mencakup semua isu keberlanjutan relevan bagi Bank Mandiri yang terdiri dari aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan;

3. Materialitas

Prinsip ini mengharuskan laporan memuat isu-isu atau aspek-aspek material terkait dampak ekonomi, sosial dan lingkungan, yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan dalam rangka mengambil keputusan.

4. Kelengkapan

Prinsip ini mengharuskan laporan dibuat dengan cakupan yang jelas untuk periode pelaporan tertentu, dan didukung oleh data yang lengkap untuk cakupan dan periode pelaporan yang telah ditentukan. Tujuannya agar semua aspek keberlanjutan yang material, telah secara memadai dilaporkan sehingga para pemangku kepentingan dapat mengevaluasi kinerja keberlanjutan perusahaan dalam periode pelaporan.

REPORTING PRINCIPLES

This Sustainability Report presents Bank Mandiri's performance in realizing sustainability and socio-environmental business and what we do with the stakeholders. In the drafting process, this sustainability report constantly includes aspects of accuracy, completeness and reliability. We have carried out an internal review and external audit of the contents of this report, which are expected to ensure that all three elements are well implemented.

The process of determining the content of the sustainability report is based on the following four principles from GRI G4, which consist of: [G4-18]

1. Stakeholder Inclusiveness

This principle requires the reporting process to involve all stakeholders, both in determining the content of the report up to providing advices or response to reports that have been published. Thus, we have identified groups of Bank Mandiri's Stakeholders as well as the interest of each group associated with the Company's business activities and updates in the soon to be published sustainability report content structure;

2. Sustainability Context

This principle requires the disclosure of the Company's performance in the report including all relevant sustainability issues for Bank Mandiri covering the economic, social, and environmental aspects;

3. Materiality Issue

This principle requires that the report draws on issues or material aspects related to the impact of economic, social and environmental, which are required by the stakeholders in order to make decisions.

4. Completeness

This principle requires that the report is created with a clear coverage for a particular reporting period, and is supported by the complete data for coverage and determined reporting period.



PROSES PENENTUAN KONTEN LAPORAN

Prinsip-prinsip pelaporan keberlanjutan di atas kemudian Bank Mandiri terapkan dalam empat tahapan yaitu:

- Pertama, identifikasi aspek dan isu keberlanjutan yang relevan bagi Bank Mandiri dan para pemangku kepentingan serta objek atau lokasi dari aspek tersebut.
- Kedua, penentuan prioritas dari aspek dan isu keberlanjutan yang teridentifikasi dengan menentukan materialitas dari masing-masing isu dan aspek.
- Ketiga, validasi dari isu dan aspek keberlanjutan yang material dengan memilih indikator kinerja yang sesuai setelah mempertimbangkan ketersediaan data.
- Keempat, *review* atas proses penentuan konten laporan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip kualitas pelaporan termasuk akurasi, kejelasan, keseimbangan, komparabilitas, batasan waktu, dan keandalan informasi yang diungkapkan untuk pengambilan keputusan. [G4-18]

Proses Penentuan Konten Laporan Keberlanjutan

Process of Determining Sustainability Report Content



CONTENT DETERMINATION PROCESS

The principles of sustainability report above are applied in four stages, namely:

- First, the identification of aspects and sustainability issues that are relevant to the Company and stakeholders as well as objects or locations of these aspects.
- Second, prioritizing sustainability aspects and issues identified by determining the materiality of each issue and aspect.
- Third, the validation of sustainability issues and aspects by selecting the appropriate key performance indicators after considering the availability of data.
- Fourthly, a review of the determination process over the report content, citing the principles of reporting quality including accuracy, clarity, balance, comparability, time constraints, and the reliability of the information disclosed for decision-making. [G4-18]



PENENTUAN ASPEK MATERIAL DAN OBJEK PELAPORAN

Laporan ini memberikan gambaran prioritas Bank Mandiri dan menangkap berbagai perspektif pemangku kepentingan yang akan mencerminkan komitmen Bank Mandiri yang berkelanjutan dan bukti kemajuannya. Bank Mandiri juga telah mengidentifikasi perlunya dilakukan inisiatif perbaikan berkesinambungan dalam area-area yang menjadi prioritas utama Bank Mandiri dan apa yang telah Bank Mandiri lakukan untuk mencapainya. Sekarang Bank Mandiri berupaya membuat suatu rencana tanggung jawab perusahaan yang lebih ambisius dan menggunakan rencana ini untuk melaksanakan praktik keberlanjutan yang lebih baik. **[G4-18]**

Dalam praktiknya, Bank Mandiri melibatkan seluruh karyawan dan pemangku kepentingan untuk mendukung agenda keberlanjutan Bank Mandiri. Berbagai aspek telah dibahas untuk mendapatkan isu-isu keberlanjutan yang paling material beserta batasannya di Bank Mandiri dan dalam sektor perbankan. **[G4-18]**

Di tahun keempat ini, laporan Bank Mandiri fokus pada beberapa aspek keberlanjutan utama yang Bank Mandiri tentukan berdasarkan analisis materialitas dan relevansinya dengan aktivitas Bank Mandiri. Proses penentuan materialitas dalam hal ini merupakan proses untuk menentukan isu-isu apa saja yang relevan dengan kegiatan usaha Bank Mandiri yang berpengaruh secara signifikan bagi para pemangku kepentingan. Penentuan aspek material Bank Mandiri lakukan berdasarkan analisis keberlanjutan bisnis Bank Mandiri serta survei dan forum diskusi eksternal serta internal untuk menghasilkan informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan. Berbagai kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam survei ini meliputi pemegang saham, karyawan, masyarakat sekitar lokasi Bank Mandiri, nasabah, asosiasi industri, jurnalis/media, analis keuangan, akademisi, regulator, dan pemasok. Dari hasil survei tersebut, maka aspek-aspek material dan batasan (*boundary*) laporan ini adalah sebagai berikut: **[G4-18, G4-19, G4-20, G4-21]**

DETERMINATION OF MATERIAL ASPECTS AND REPORTING OBJECTS

This report outlines our priorities and captures multiple perspectives of stakeholders that will reflect our ongoing commitment and evidence of progress output. We have also identified the need for continuous improvement initiatives in the areas that became our top priority and what we have done to achieve it. Now we are working to create a corporate *Responsibility* plan that is more ambitious and to use these plans to implement a better sustainability practices. **[G4-18]**

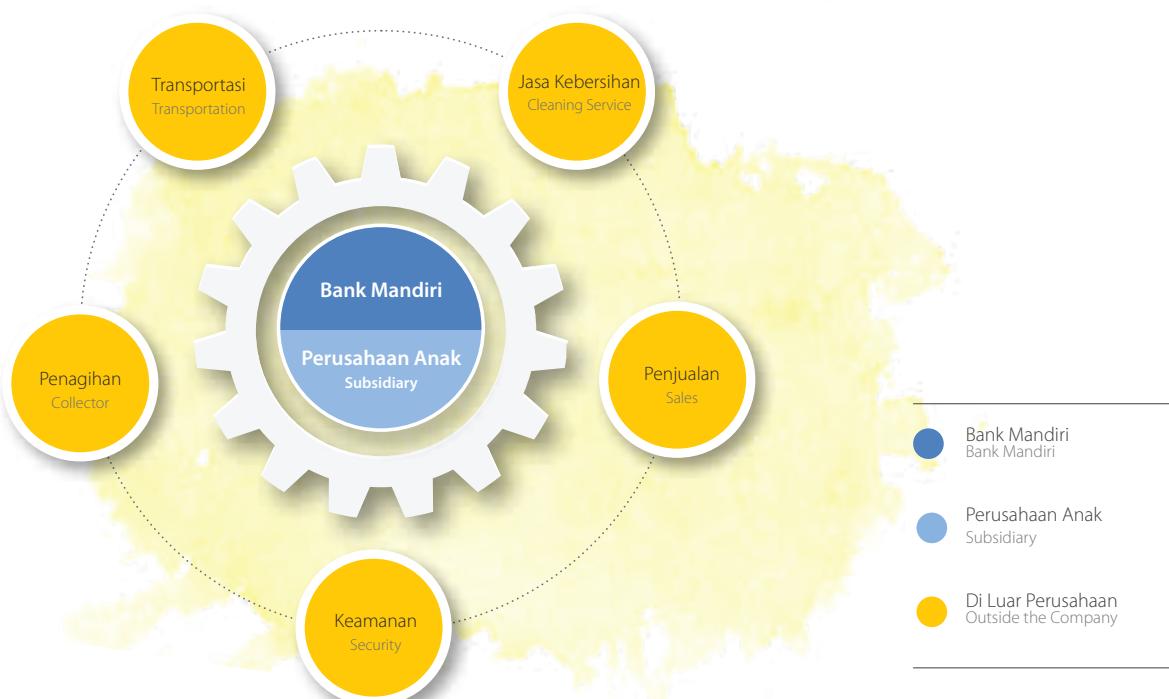
In practice, we included all employees and stakeholders to support our sustainability agenda. Various aspects have been discussed to get the most material sustainability issues along with its boundaries in the bank and in the banking sector. **[G4-18]**

In its fourth year, our report focuses on some of the main aspects of sustainability which we determined based on the material analysis and their relevance to the Company's activities. The process of material determination includes identification of issues relevant to the Bank business activities that gave significant influence to the stakeholders. Material aspect determination was based on the Company's business sustainability analysis and surveys as well as external and internal discussion forums to generate relevant information in accordance with the needs of stakeholders. Various groups of stakeholders involved in this survey included shareholders, employees, the community around the Company, customers, industry associations, journalists / media, financial analysts, academician, regulators, and *Suppliers*. Based on the survey results, the material aspects and boundary of this report are as follows: **[G4-18, G4-19, G4-20, G4-21]**



Tabel aspek dan batasan
Table of Aspects and Boundaries

No.	Aspek	Batasan Boundary	Aspect	
	KATEGORI EKONOMI			
A1	Kinerja Ekonomi Bank Mandiri	● ● ○	Economic Performance	
A2	Pembangunan Infrastruktur untuk Masyarakat	● ○	Infrastructure Development for the Community	
	Kategori Lingkungan			
B1	Penggunaan Air	●	Water Use	
B2	Mekanisme/Sistem Pemberian Kredit yang Ramah Lingkungan	● ○	Eco-Friendly Lending System/ Mechanism	
	KATEGORI SOSIAL			
	Sub-Kategori: Manajemen Ketenagakerjaan			
C1	Kepuasan/Keterikatan Karyawan	●	Employee Engagement	
C2	Hubungan Industrial	●	Industrial Relations	
C3	Pendidikan dan Pelatihan Karyawan	●	Employee Training and Education	
C4	Keberagaman dan Kesetaraan Peluang	●	Diversity and Equal Opportunity	
C5	Kesetaraan Remunerasi Laki-laki dan Perempuan	●	Equal Remuneration for Women and Men	
	Sub-Kategori: Hak Asasi Manusia			
D1	Non – Diskriminasi	●	Non-Discrimination	
D2	Kebebasan Berserikat	●	Freedom of Association	
D3	Penghapusan Praktik Kerja Paksa/Wajib Kerja	●	Eliminating Forced/Compulsory Labor	
	Sub-Kategori: Masyarakat			
E1	Perilaku Anti – Korupsi	●	Anti-Corruption Behavior	
E2	Kontribusi Politik dan Advokasi	● ○	Political Contribution and Advocacy	
	Sub-Kategori: Tanggung Jawab Produk			
F1	Pemberian Informasi dan Label yang Jelas pada Produk dan Jasa Bank Mandiri	●	Clear Labeling on Products and Services of Bank Mandiri	
F2	Pelayanan dan Kepuasan Nasabah	●	Customer Service and Satisfaction	
F3	Perlindungan Privasi Nasabah	●	Customer Privacy Protection	

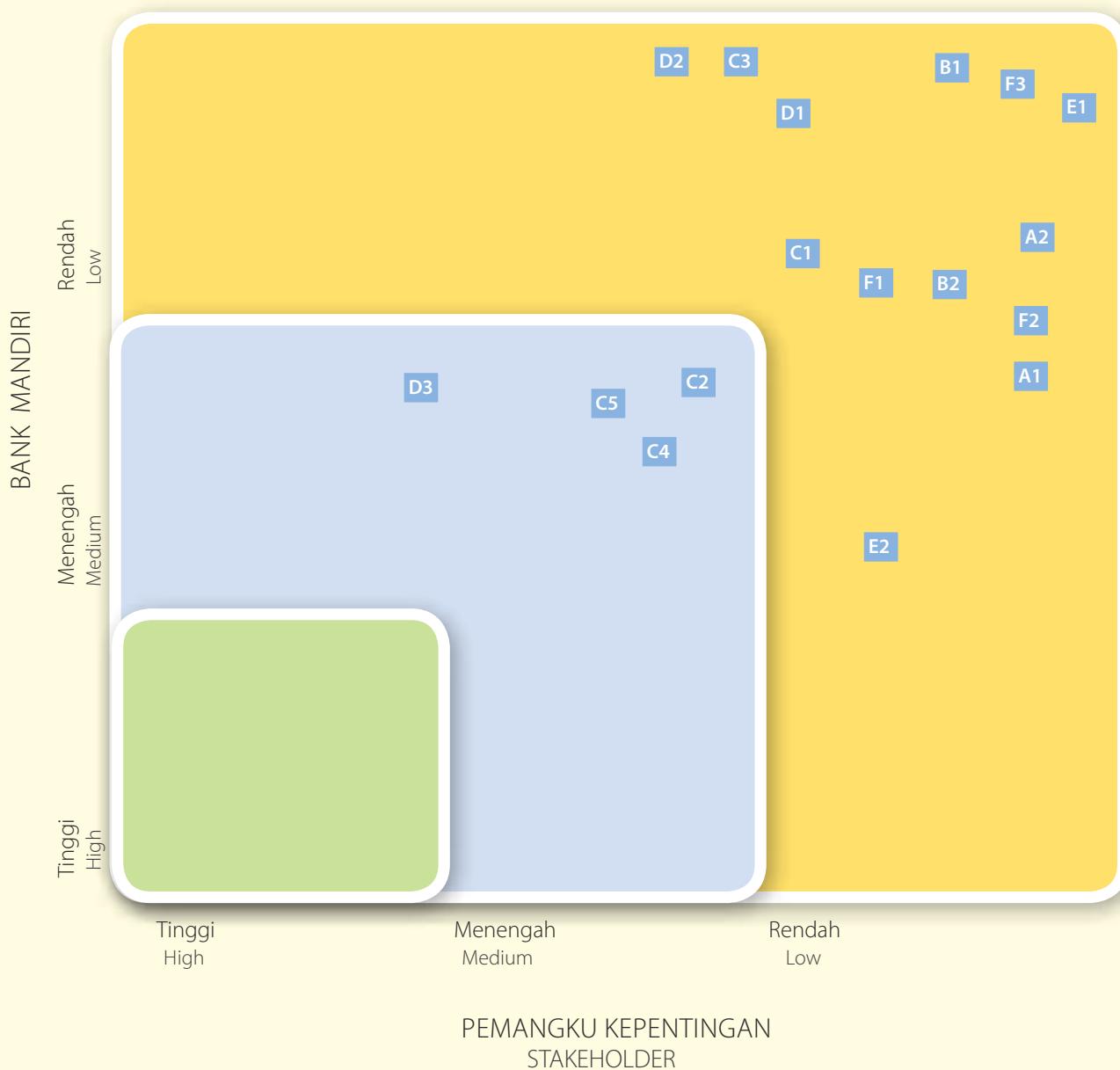




Bank Mandiri memberikan lembar kuesioner kepada pemangku kepentingan untuk menentukan tingkatan materialitas. Dari hasil survei tersebut, terdapat tiga tingkatan materialitas yaitu rendah (*low*), sedang (*medium*), dan tinggi (*high*) yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

Bank Mandiri provided questionnaire for stakeholders to determine the level of materiality. From the survey results, there were three levels of materiality namely low, medium, and high which can be seen in the chart below.

Grafik Materialitas
Graph of Materiality





Berdasarkan analisis yang Bank Mandiri lakukan, sebagian objek aspek keberlanjutan yang material berada di luar ruang lingkup perusahaan sehingga tidak diungkapkan dalam laporan ini. Karena keterbatasan objek dan ruang lingkup, aspek keberlanjutan material yang tidak dilaporkan dalam laporan ini meliputi implementasi hak asasi manusia di mitra kerja Bank Mandiri dan faktor keanekaragaman hayati.

KEANDALAN LAPORAN

Dengan menggunakan panduan Global Reporting Initiative (GRI) versi 4.0, verifikasi dari pihak ketiga untuk laporan periode ini belum dilakukan, namun seluruh data dan informasi dalam laporan ini telah melalui proses verifikasi internal Bank Mandiri khususnya masing-masing departemen terkait.

Pengukuran kinerja ekonomi yang diungkapkan dalam laporan ini disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku di Indonesia, sedangkan untuk kinerja sosial dan lingkungan, Bank Mandiri menggunakan teknik pengukuran yang berlaku secara internasional. Untuk laporan keuangan konsolidasi Bank Mandiri telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja. Seluruh informasi yang diungkapkan dalam laporan ini telah melalui proses verifikasi internal perusahaan sehingga dapat diandalkan untuk proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Untuk tahun ini, Bank Mandiri belum melakukan proses verifikasi oleh pihak eksternal namun, ke depannya, Bank Mandiri berkomitmen untuk melibatkan pihak eksternal dalam proses verifikasi untuk meningkatkan kehandalan laporan keberlanjutan. [G4-33]

Sistem pengukuran data yang digunakan untuk mengukur dan mengumpulkan data serta informasi yang Bank Mandiri sampaikan di dalam laporan ini telah sesuai dengan standar baku nasional dan internasional, yang diterapkan di Bank Mandiri yaitu: ISO 9001; ISO 26000; OHSAS 18000; Peraturan Kementerian Lingkungan Hidup, serta Peraturan dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi. [G4-18]

Selain itu, untuk memastikan kelengkapan serta akurasi data terkait informasi yang berlaku selama periode pelaporan dan yang terjadi di dalam entitas organisasi di seluruh Bank Mandiri, maka data dan informasi yang Bank Mandiri sampaikan di dalam laporan ini sesuai dengan pemantauan berkala dan standar pelaporan Bank Mandiri.

Based on our analysis, some aspects of material sustainability objects were outside the Company's scope of work that were not disclosed in this report. Due to the boundary of the object and scope, material sustainability aspects that are not reported in this report included the implementation of human rights in the Company's partners and factors of biodiversity.

RELIABILITY OF THE REPORT

By using the Global Reporting Initiative (GRI) guidelines version 4.0, the verification of third parties was not conducted in this report, but all the data and information in this report has been reviewed by internal subject matter experts from each relevant department in Bank Mandiri.

Measurement of economic performance expressed in this report were prepared in accordance with accounting standards applicable in Indonesia, while for the social and environmental performance, we used measurement techniques applied internationally. The consolidated financial statement of Bank Mandiri has been audited by a Public Accountant Office Purwantono, Sungkoro & Surja. All information disclosed in this report has passed internal verification process so that it can be relied upon to the process of evaluation and decision-making. For this year, we did not conduct external parties verification but, going forward, we are committed to include external parties in the verification process to increase the reliability of the sustainability report. [G4-33]

Data measurement system used to measure and collect data and information that we convey in this report were in accordance with national and international standards, which are applied in the Company Group to improve reliability verification namely: ISO 9001; ISO 26000; OHSAS 18000; Ministry of Environment and Forestry Regulation and Ministry of Manpower and Transmigration Regulation. [G4-18]

Hence, to ensure the completeness and accuracy of the data related to the information that applied during the reporting period and that occur within organizational entities in Bank Mandiri, the data and information that we convey in this report correspond to Company regular monitoring and reporting standards.



TANGGAPAN

Bank Mandiri mengapresiasi setiap tanggapan, saran dan pemikiran yang masuk terkait pelaporan berbagai program dan komunikasi yang telah Bank Mandiri lakukan. Tujuannya adalah agar seluruh pemangku kepentingan dapat mengetahui dan memberikan masukan konstruktif terkait aspek keberlanjutan yang perlu menjadi perhatian, dan berharap agar ke depan laporan keberlanjutan Bank Mandiri bisa menjadi sarana pembelajaran dan penyempurnaan kinerja keberlanjutan Bank Mandiri di masa mendatang.

Jika Anda ingin memberikan umpan balik atau memiliki gagasan mengenai apa yang dapat Bank Mandiri sempurnakan di masa mendatang, Anda dapat mengirimkan Formulir Umpan Balik terlampir di akhir buku Laporan Keberlanjutan ini atau Anda bisa langsung menghubungi: [\[G4-31\]](#)

Sekretaris Perusahaan

Plaza Mandiri

Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Telp. +62 21 526 5045
Fax. + 62 21 527 4477, 527 5577
corporate.secretary@bankmandiri.co.id
www.bankmandiri.co.id

FEEDBACK

We appreciate any feedback, suggestions and thought over the report on various programs and communications we have done. The aim is for all stakeholders to give constructive feedback related to sustainability aspect that needs follow up attention. We hope that in the future, our sustainability report can be a mean of learning and improvement of Bank Mandiri's sustainability performance.

Should you wish to give feedbacks or share your ideas on how we can leverage our improvements in the future, please send a Feedback Form attached at the end of this Sustainability Report or make direct contact to: [\[G4-31\]](#)

Corporate Secretary

Plaza Mandiri

Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Telp. +62 21 526 5045
Fax. + 62 21 527 4477, 527 5577
corporate.secretary@bankmandiri.co.id
www.bankmandiri.co.id



Dewan Komisaris Bank Mandiri
Bank Mandiri Board of Commissioners



Direksi Bank Mandiri
Bank Mandiri Board of Directors





TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEBERLANJUTAN

Accountability Certification for Bank Mandiri Sustainability Report

Dewan Komisaris dan Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk telah mengevaluasi dan menyatakan bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi Laporan Keberlanjutan ini termasuk laporan keuangan dan informasi lain yang terkait.

Jakarta, 20 Februari 2017

Direksi

The Board of Directors

Kartika Wirjoatmodjo

Direktur Utama
President Director

Sulaiman A. Arianto

Wakil Direktur Utama
Vice President Director

Ogi Prastomiyono

Direktur Operations
Director of Operations

Pahala N. Mansury

Direktur Finance & Treasury
Director of Finance & Treasury

Royke Tumilaar

Direktur Corporate Banking
Director of Corporate Banking

Hery Gunardi

Direktur Distributions
Director of Distributions

Tardi

Direktur Retail Banking
Director of Retail Banking

Ahmad Siddik Badruddin

Direktur Risk Management & Compliance
Director of Risk Management & Compliance

Kartini Sally

Direktur Commercial Banking
Director of Commercial Banking

Rico Usthavia Frans

Direktur Digital Banking & Technology
Director of Digital Banking & Technology



The Board of Commissioners and the Board of Directors of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk have evaluated and declared fully responsible for the accuracy of the contents of this Sustainability Report includes the financial statements and related information.

Jakarta, February 20, 2017

Dewan komisaris

The Board of Commissioners



Wimboh Santoso

Komisaris Utama

President Commissioner



Imam Apriyanto Putro

Wakil Komisaris Utama

Deputy Chief Commissioner



Abdul Aziz

Komisaris Independen

Independen Commissioner



Aviliani

Komisaris Independen

Independen Commissioner



Askolani

Komisaris

Commissioner



Goei Siauw Hong

Komisaris Independen

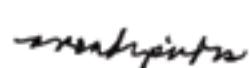
Independen Commissioner



B. S. Kusmulyono

Komisaris Independen

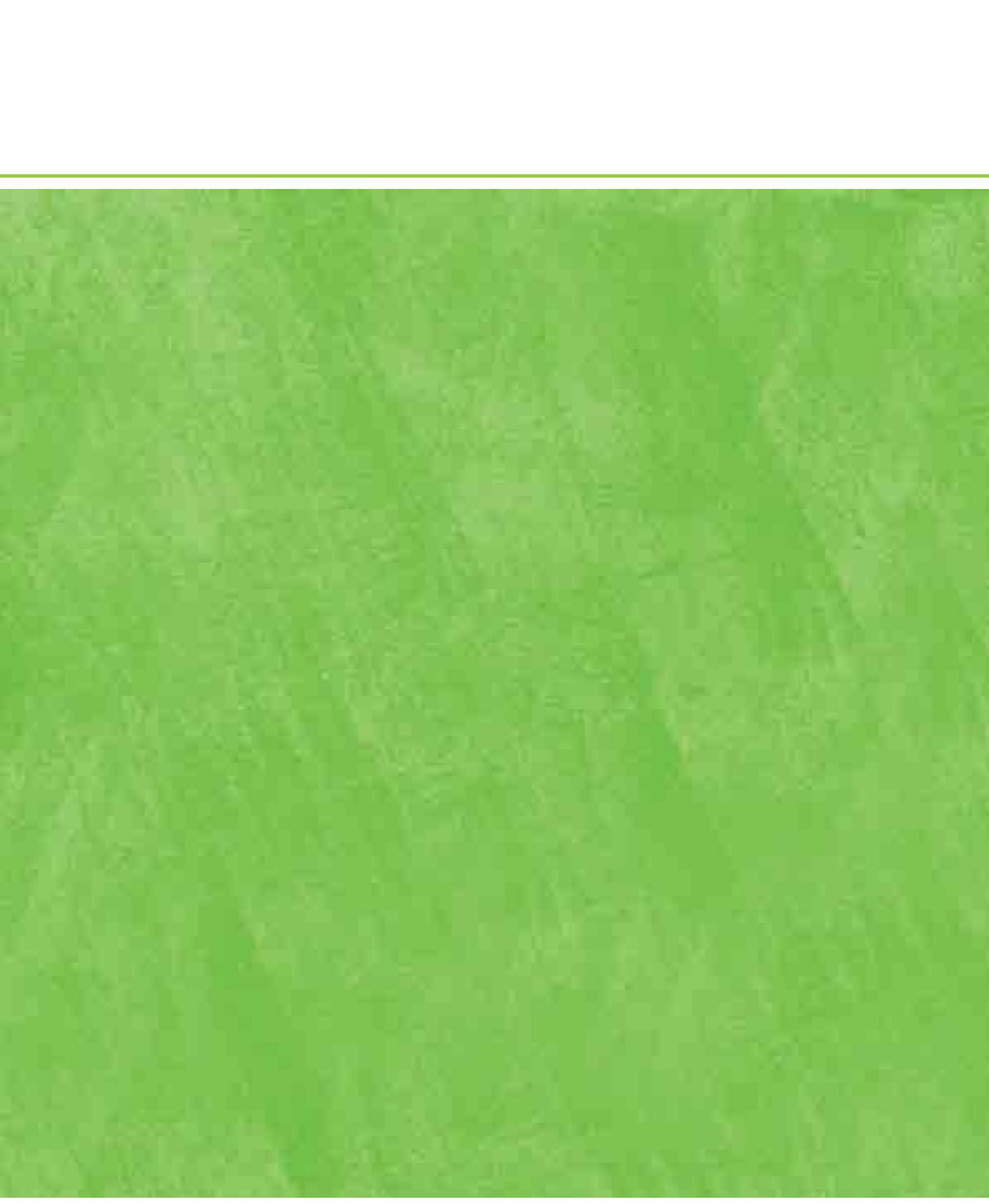
Independen Commissioner

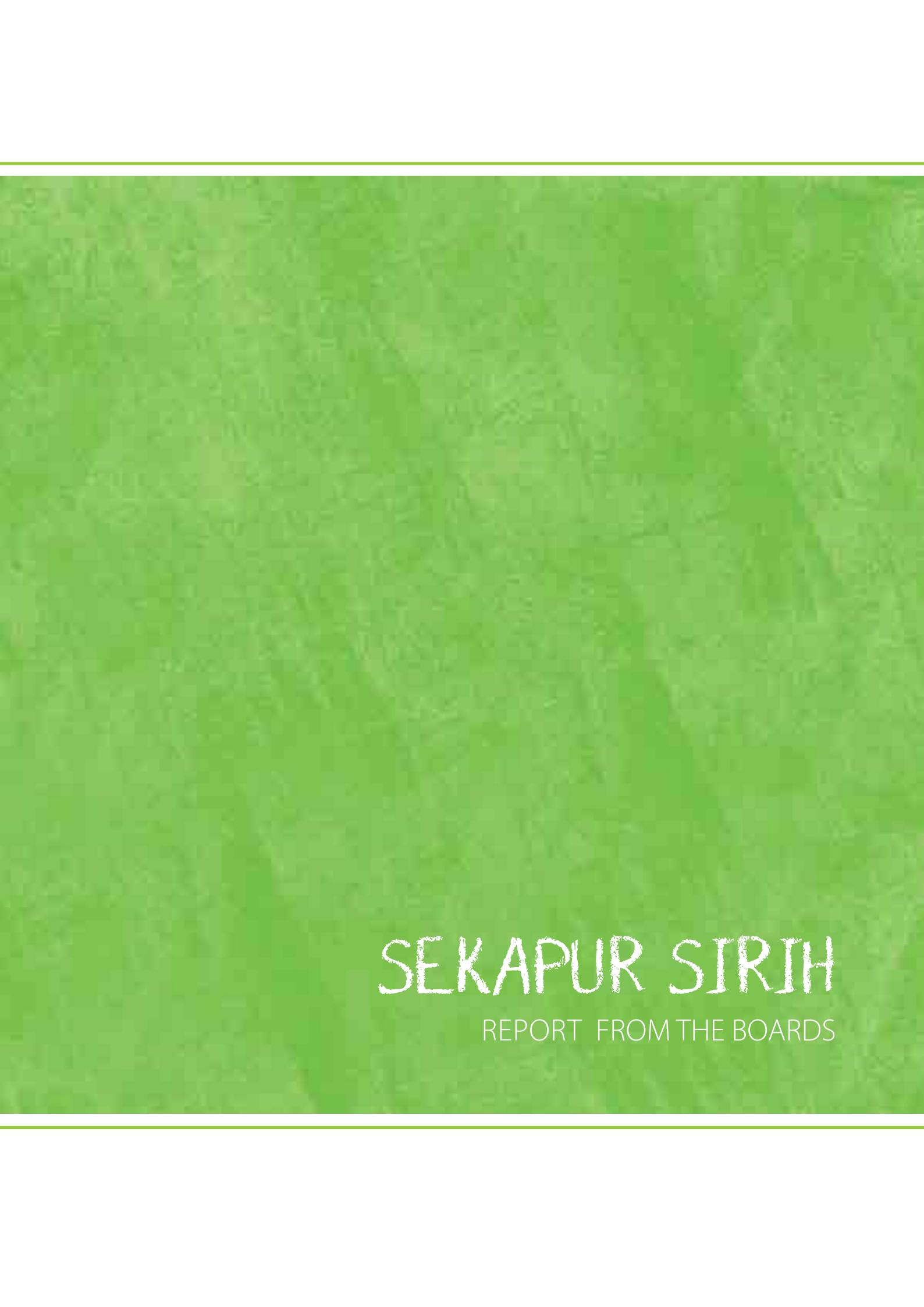


Ardan Adiperdana

Komisaris

Commissioner



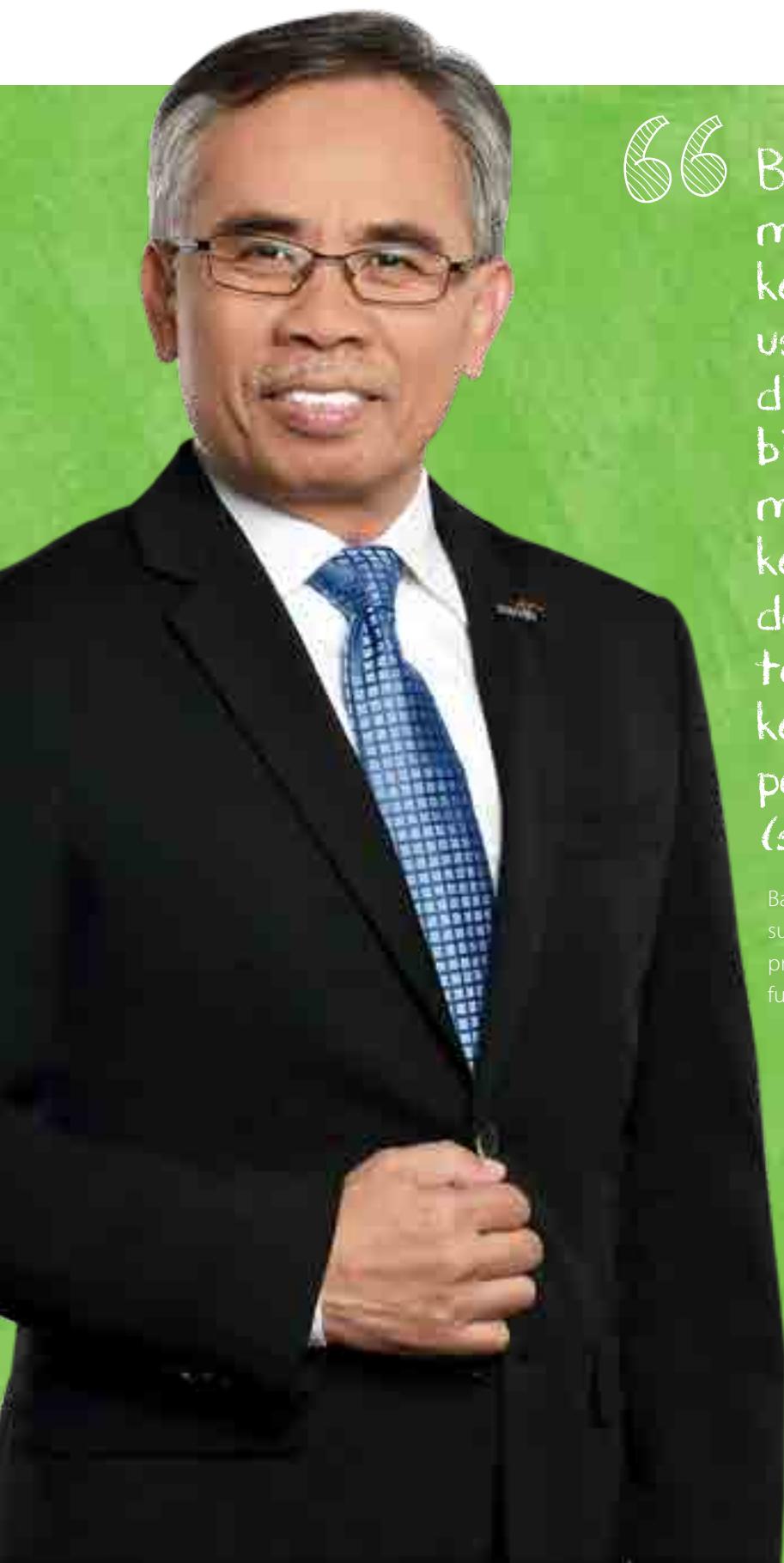


SEKAPUR SIRIH

REPORT FROM THE BOARDS



SAMBUTAN DEWAN KOMISARIS [G4-1] Report from the Board of Commissioner [G4-1]



66

Bank Mandiri menyadari bahwa keberhasilan sebuah usaha tidak lagi diukur dari keuntungan bisnis semata, melainkan dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*)

Bank Mandiri realizes that our business success is no longer measured by business profits, but also by the Company's ability to fulfill the interests of all stakeholders

Wimboh Santoso
Komisaris Utama
President Commissioner



PEMANGKU KEPENTINGAN YANG TERHORMAT,

Atas nama Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, saya ingin memanjatkan rasa syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat yang diberikan kepada keluarga besar Bank Mandiri sehingga kami dapat melewati tahun 2016 dengan kinerja yang baik. Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan atas kepercayaan serta dukungannya kepada Bank Mandiri dalam upaya meraih visi Bank Mandiri untuk 'Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif'.

Dalam visi tersebut tercermin aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya. Di tengah perjalanan kami dalam melaksanakan program Transformasi Bisnis Tahap III (2015 – 2020) menuju '**Indonesia's Best, ASEAN's prominent**' di tahun 2020 nanti, Bank Mandiri juga ingin bertransformasi menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif dan turut serta berkontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

Bank Mandiri menyadari bahwa keberhasilan sebuah usaha tidak lagi diukur dari keuntungan bisnis semata, melainkan juga dilihat dari kemampuan Bank Mandiri dalam memenuhi tanggung jawab kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sebagai bank terbesar di Indonesia, keberlangsungan usaha merupakan prioritas utama bisnis kami. Hal ini dapat dicapai melalui komitmen untuk membangun keseimbangan antara kepentingan komersial/profit, sosial dan lingkungan hidup. Sebagai realisasi atas komitmen Bank Mandiri untuk menyelaraskan antara komersial/profit, sosial dan lingkungan hidup, maka Bank Mandiri telah melaksanakan program dan aktivitas terkait keberlanjutan yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Sebagai bagian dari program keberlanjutan Bank Mandiri, melalui implementasi program Tanggung Jawab Sosial Bank Mandiri atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang berkesinambungan, kami ingin meraih keberhasilan bisnis yang selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Bank Mandiri sebagai salah satu pelaku terdepan di dalam pembangunan ekonomi nasional, sudah selayaknya tidak melulu bertujuan memperoleh keuntungan finansial namun juga perlu berkontribusi bagi masyarakat atau lingkungan sekitar.

DEAR STAKEHOLDERS,

On behalf of the Board of Commissioners of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, I would like to offer our gratitude to God Almighty for all the blessings given to Bank Mandiri so that we can get through the year 2016 with a good performance. We express our gratitude to all stakeholders for the confidence and support to Bank Mandiri in an effort to achieve the Company's vision to 'Become Indonesia's most admired and progressive' Financial Institution.

The vision reflects the aspirations of Bank Mandiri to be a financial institution who is consistent with the commitment to build good relationships with all customers. Amid our journey to implement Business Transformation Phase III (2015 - 2020) to become '**Indonesia's Best, ASEAN's prominent**' by year 2020, Bank Mandiri aims to also transform into a financial institution able to provide innovative financial solutions and contribute to the nation's development through a consistent improved performance.

Bank Mandiri realizes that the business success is no longer measured purely by business profits, but also by the company's ability to fulfill the interests of all stakeholders. As the largest bank in Indonesia, business continuity becomes a top priority for our business. This can be achieved through a commitment to establish a balance between the commercial/profit, social and environmental interests. As part of Bank Mandiri's commitment to align the commercial/profit, social and environmental aspects, Bank Mandiri has implemented a series of sustainability programs and activities that include economic, social and environmental initiatives.

Moreover, as part of Bank Mandiri's sustainability program, through continuous implementation of our Corporate Social Responsibility program, we are keen to achieve business success that can also leverage welfare of the Indonesian society. Thus, Bank Mandiri as one of the key contributors in the national economic development intends to not only aim at financial yield but more than that, is to contribute to both the society and the environment.



Program Keberlanjutan Usaha Perbankan (*Sustainable Banking*) bagi Bank Mandiri merupakan suatu komitmen berkelanjutan untuk bertindak etis dalam kerangka tanggung jawab terhadap nasabah, pegawai, pemegang saham, lingkungan, serta memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas. Adapun pelaksanaan program keberlanjutan Bank Mandiri antara lain mengacu pada Peraturan Menteri No. PER-09/MBU/07/2015 tertanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (PKBL) Badan Usaha Milik Negara dan berpedoman pada *roadmap financial sustainability* yang dicanangkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

KONSISTEN DALAM MEMBANGUN MASYARAKAT INDONESIA YANG MANDIRI

Di dalam setiap inisiatif yang kami lakukan, sudah terkandung makna dari keberlanjutan dan inilah yang mendasari upaya Bank Mandiri guna menyusun serta menerapkan program keberlanjutan kami. Penerapannya di tiap aktivitas usaha kami tentu disesuaikan dengan keadaan industri masing-masing. Seiring dengan Program Transformasi Tahap III (2015 – 2020), dalam tataran praktik diterjemahkan menjadi konsep tiga pilar utama keberlanjutan yang terdiri dari Komunitas Mandiri, Edukasi dan Kewirausahaan, dan *Financial Literacy*. Ketiganya mencakup pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), proses perencanaan arsitektur dan seluruh aktivitas perusahaan yang semuanya berlandaskan pada komitmen kami untuk menerapkan konsep usaha yang berkelanjutan.

Di tengah dinamika yang terjadi pada 2016, penerapan inisiatif keberlanjutan di dalam seluruh lini bisnis kami merupakan sebuah perjalanan yang terus diisi dengan proses perbaikan dan pembaharuan. Sebab setiap jaman selalu ada tuntutan dan tantangan baru. Meskipun demikian, Bank Mandiri tetap bercita-cita ingin mewujudkan suatu usaha yang keberlanjutan, maka "Membangun Masyarakat Indonesia yang Mandiri" harus tetap menjadi aspirasi yang memayungi seluruh aktivitas kami.

Untuk itu Dewan Komisaris akan terus bersikap proaktif dalam melakukan pengawasan serta pemantauan agar seluruh aktivitas bisnis yang dilakukan bisa terlaksana sesuai dengan praktik usaha yang sehat, aman, menanamkan prinsip kehati-hatian, serta turut melestarikan lingkungan sekitar dan tentunya memberikan manfaat lebih bagi khalayak luas.

TATA KELOLA YANG BERKELANJUTAN

Dewan Komisaris menyampaikan bahwa Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance* – GCG)

Bank Mandiri Sustainable Banking program is an ongoing commitment to act ethically within the framework of our responsibility to the customers, employees, shareholders, environment, while contributing to the economic development of the local community as well as the public at large. Throughout the implementation of Bank Mandiri's sustainable development program, we refer to the Minister Regulation No.PER-09/MBU07/2015 dated July 3, 2015 regarding State-Owned Enterprise Partnership and Community Development Program, and we also base our conducts on the financial sustainability roadmap issued by the Financial Services Authority (OJK).

CONSISTENT IN BUILDING A SELF-RELIANT COMMUNITY

In every initiative that we do, Bank Mandiri has already embodied sustainability principles, hence underlying the Company's efforts to develop and implement sustainable development programs. Its application in each of our business activity has been adapted to the ongoing circumstances of each industry. Along with the Transformation Program Stage III (2015 - 2020), which in practice, has been translated into the Company's sustainability program namely Komunitas Mandiri, Edukasi dan Kewirausahaan, and Financial Literacy. These three programs have covered Human Capital management, roadmap planning process, and all activities carried out on the basis of our commitment to implement a sustainable business concept.

Amid the ongoing circumstances throughout 2016, implementation of the sustainability initiative into all our lines of business have been itself a continuing journey filled with improvement process and corrective actions, due to the never ending challenges ahead of us. Regardless, Bank Mandiri remains on its attainment of business sustainability, and is therefore keeps its aspiration of "Building a Self-Reliant Indonesia" as the umbrella of all Bank Mandiri's activities.

The Board of Commissioners will therefore continue to be proactive in supervising and monitoring all business activities performed can be accomplished in accordance with a healthy and safe business practices, while embedding prudent banking principles and helping to preserve the surrounding environment, in order to deliver extra benefits to more Indonesians.

SUSTAINABLE GOVERNANCE

The Board of Commissioners would like to assure that our business conducts have been in the corridor of



telah dijalankan sesuai dengan praktik-praktik terbaik maupun Hukum dan Peraturan yang berlaku. Nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran tentunya telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya Perusahaan. Dalam kapasitasnya sebagai Pengawas, Dewan Komisaris tetap menjaga komunikasi yang konstruktif dengan Direksi, dan bersama-sama sepakat untuk mencapai pertumbuhan yang berkualitas di mana pengembangan bisnis selalu disertai dengan pemantauan risiko dan fungsi internal audit yang efektif.

APRESIASI

Atas nama Dewan Komisaris kami ingin menyampaikan terima kasih kepada seluruh pemegang saham, nasabah, seluruh jajaran karyawan, mitra bisnis, dan seluruh pemangku kepentingan lainnya atas dukungan, loyalitas serta kepercayaan yang telah diberikan sehingga kami dapat mempertahankan kinerja yang baik di tahun 2016.

Bagi seluruh insan Mandiri, Dewan Komisaris ingin menyampaikan salah satu aspirasi kami agar kita semua dapat menghimpun kekuatan untuk menciptakan teamwork yang lebih solid dan efektif. Bersama, mari kita tanamkan optimisme untuk tumbuh menjadi yang terbaik di Indonesia dan dikagumi di ASEAN, sehingga kita semua mampu membawa perubahan bagi setiap pemangku kepentingan menuju kehidupan yang lebih berarti dengan SENANTIASA BERKARYA.

Salam hangat,

Good Corporate Governance (GCG) best practices, and are complied to the prevailing laws and regulations. The values of transparency, accountability, responsibility, independence and fairness, have become an integral part of our corporate culture. Hence in doing our Oversight function, the Board of Commissioners has maintained a constructive communication with the Board of Directors, and has jointly agreed to achieve quality growth where business development is always accompanied by risk monitoring and effective internal audit function.

APPRECIATION

On behalf of the Board of Commissioners, I would like to express our gratitude to all of our shareholders, customers, employees, business partners and all other stakeholders for the support, dedication and the trust given to us, which has led us to note down a satisfactory performance in 2016.

At this opportunity I would like all Mandirians to know that it has been one of the Board's aspirations where a stronger synergy can be shared among the Mandirians internally, in line with the efforts to build a more solid and effective teamwork. Together, let us foster optimism to grow and to be Indonesia's best and ASEAN's prominent, so that we all are enabled to bring about changes for each stakeholder toward a more meaningful life through Bank Mandiri's Work in Sustainability.

Warm regards,

Wimboh Santoso
Komisaris Utama
President Commissioner



SAMBUTAN DIREKSI [G4-1]

Report from the Board of Directors [G4-1]



66

Bank Mandiri ingin bertransformasi menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif dan turut serta memberikan karya nyata kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

"Bank Mandiri is transforming into a financial institution providing innovative financial solutions, while delivering real contributions to the nation through our consistency to improve performance."

Kartika Wirjoadtmodjo

Direktur Utama
President Director



PARA PEMANGKU KEPENTINGAN YANG TERHORMAT,

Menutup tahun 2016, pertumbuhan ekonomi domestik telah menunjukkan perkembangan positif, di tengah kondisi perekonomian global yang masih cenderung melambat. Per 31 Desember 2016, Indonesia mampu menjaga pertumbuhan ekonominya pada level 5,02%, ditopang pertumbuhan konsumsi yang sangat sehat. Sementara laju inflasi tercatat relatif stabil sebesar 3,02%, menurun dari 3,45% pada tahun 2015, dan dari sisi investasi pun masih tumbuh mendekati 5%.

Dengan dukungan membaiknya kondisi perekonomian domestik di tahun ini, Bank Mandiri berhasil merealisasikan serangkaian langkah strategis untuk memperkuat fundamental Bank Mandiri dan semua lini operasional kami untuk mewujudkan Bank Mandiri yang lebih kuat, sehat, tangguh dan berkelanjutan

Laporan Keberlanjutan ini mengusung tema **“Karya Mandiri Berkelanjutan”** yang merefleksikan semangat seluruh insan Mandiri untuk terus berkarya memajukan negeri. Selain itu juga menggambarkan upaya Bank Mandiri memaknai keberlanjutan dengan memaksimalkan kontribusi ekonomi kepada negara, investasi sosial dan pemberdayaan masyarakat yang tepat sasaran serta pelestarian lingkungan yang berkelanjutan.

Melalui laporan ini kami bermaksud agar seluruh pemangku kepentingan dapat mengetahui dan memberikan masukan konstruktif terkait aspek keberlanjutan yang menjadi perhatian seluruh pihak untuk menjadi sarana pembelajaran dan penyempurnaan kinerja keberlanjutan Bank Mandiri di masa mendatang.

SEKILAS KINERJA KEBERLANJUTAN KAMI

Bila dilihat dari aspek keuangan, kinerja keuangan kami masih sangat baik, dengan laba bersih konsolidasi Bank Mandiri mencapai Rp13,81 triliun, yang dikontribusikan oleh kinerja positif dari bisnis Bank Mandiri yaitu bisnis penyaluran kredit dan dana pihak ketiga (DPK). Selama 2016, kami telah menyalurkan tambahan kredit secara *gross (bank only)* sebesar Rp111,1 triliun atau tumbuh 11,18% dari tahun lalu; total kredit meningkat sebesar Rp66,55 triliun atau tumbuh 11,2% secara tahunan hingga mencapai Rp662,01 triliun. Sementara DPK yang dihimpun Bank Mandiri mencapai Rp762,5 triliun atau tumbuh 12,73% secara tahunan. Dengan demikian,

DEAR STAKEHOLDERS,

Ending the year 2016, domestic economic growth has shown a positive development, in the midst of global economic conditions that were still likely to slow down. In the fourth quarter of 2016, Indonesia was able to maintain its economic growth at the level of 5.02%, supported by a very healthy growth in consumption. While the inflation rate was relatively stable at 3.02%, down from 3.45% in 2015, while the investment still grew close to 5%.

With the support of improving conditions in the domestic economy this year, Bank Mandiri managed to realize a series of strategic steps to strengthen the Company's fundamentals and all of our operational lines to make Bank Mandiri a stronger, healthier, more resilient and more sustainable institution.

This Sustainability Report entitled **“Mandiri’s Work in Sustainability”** reflects the spirit of all Mandirians to continue contribute to the development of the country. It also illustrates the Company's efforts to take in sustainability by maximizing the economic contributions targeted to the nation, social investment and community empowerment as well as the preservation of a sustainable environment.

Through this report we hope all stakeholders can give constructive feedback related to the sustainability aspects and can use the report as a mean of learning and improving Bank Mandiri's sustainability performance moving forward.

HIGHLIGHTS OF OUR SUSTAINABILITY PERFORMANCE

In terms of financial aspect, Bank Mandiri's financial performance remained satisfactory, with the Company's consolidated net profit reached Rp13.81 trillion, which was contributed mainly by the positive performance of the Company's business namely loan distribution portfolio and third party fund (DPK). During 2016, we have been channeling an additional gross loans (bank only) amounted to Rp111.1 trillion or up 11.18% from last year; Total loans increased by Rp66.55 trillion or up 11.2% year on year totaling of Rp662.01 trillion. Meanwhile, the third party fund amounted to Rp762.5 trillion or up 12.73% year on year. As a result, ratio of credit to third party funds or



rasio kredit terhadap DPK atau *loan to deposit ratio* (LDR) tetap sehat di level 85,86%.

Dapat disimpulkan bahwa secara umum pertumbuhan kredit Bank Mandiri yang relatif baik di tengah kondisi ekonomi yang menantang, salah satunya adalah berkat pelaksanaan manajemen risiko kredit yang baik, penerapan prinsip kehati-hatian dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini tercermin dalam tingkat rasio NPL bruto (*non-performing loans/NPL-gross*) secara konsolidasi sebagai indikator kredit bermasalah adalah sebesar 4% dengan nominal Rp26,475 miliar dan NPL netto secara konsolidasi tercatat sebesar 1,38%. Sementara rasio kecukupan modal (*capital adequacy ratio/CAR*) Bank Mandiri di tahun 2016 adalah 21,36%, menunjukkan posisi permodalan Bank Mandiri yang cukup kuat. Pencapaian NPL dan CAR tersebut mencerminkan kinerja Bank Mandiri yang sehat karena keduanya tercatat masih memenuhi kualifikasi umum bank sehat dari sisi ketentuan NPL dan CAR yaitu masing-masing harus di bawah 5% dan minimum 8%.

Artinya, kami tetap optimis dalam menyikapi dinamika yang dihadapi perekonomian Indonesia dan dalam mewujudkan aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang senantiasa berkomitmen kuat untuk membangun hubungan saling bermanfaat dengan seluruh nasabah serta pemangku kepentingan lainnya. Untuk itu, Bank Mandiri ingin bertransformasi menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan karya nyata kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

MEMPERTEGAS PERAN KAMI SEBAGAI AGEN PEMBANGUNAN BANGSA

Di tengah dinamika kondisi perekonomian global dan Indonesia pada 2016, kami bersyukur bahwa kami tetap berada dalam jalur menjaga keberlangsungan bisnis kami, bangsa Indonesia, masyarakat dan lingkungan sekitar kami, dengan tetap berperan aktif sebagai Agen Pembangunan Bangsa (*Agent of Development*). Peran tersebut dipertegas melalui tekad untuk mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif dalam berkarya. Tujuannya adalah satu, yaitu untuk bersama-sama mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia yang berkelanjutan (*financial sustainability*).

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, pada 2016 Bank Mandiri menunjukkan serangkaian aksi nyata guna menggerakkan serta meningkatkan perekonomian nasional. Peran Bank Mandiri sebagai *Agent of Development* terlihat dari meningkatnya

loan to deposit ratio (LDR) was to remain healthy at the level of 85.86%.

In short, the overall loan growth of Bank Mandiri was relatively good despite the challenging economic conditions, one of which was due to the implementation of a good credit risk management, prudent banking principles, and good corporate governance. That was reflected in the ratio of gross NPLs (non-performing loans/NPL-gross) on a consolidated basis was at the level of 4% or amounted to Rp26.475 billion and consolidated net-NPL stood at 1.38%. Meanwhile Bank Mandiri recorded its Capital Adequacy Ratio (CAR) in 2016 was 21.36%, which demonstrated that the Company's capital position was notably strong. Both NPL and CAR figures indicated Bank Mandiri's healthy performance as both figures were considered able to meet the general qualifications of healthy bank provisions, of which NPL and CAR must be below 5% and 8% minimum, respectively.

We remain optimistic in addressing the dynamics of the Indonesian economy and the Company's aspiration to become a financial institution who is always committed to build a mutually beneficial relationship with all customers and other stakeholders. To that end, Bank Mandiri is now transforming into a financial institution providing innovative financial solutions, while delivering real contributions to the nation through our consistency to improve performance.

REINFORCE OUR ROLE AS AGENT OF DEVELOPMENT FOR INDONESIA

Amidst the dynamic economic conditions globally and in Indonesia in 2016, we are grateful that we remain on the right track in maintaining the sustainability of our business, the country, society and the environment around us, while we remained active in our engagement as an Agent of Development. That role was reinforced through a determination to change the mindset of the Indonesian people to be a more productive society. It all aims at one ultimate goal, that is, to promote nation's growth toward financial sustainability.

As one of the largest banks in Indonesia, in 2016 Bank Mandiri recorded a series of concrete actions to mobilize and improve the national economy. The role of Bank Mandiri as an Agent of Development is seen from an improved national infrastructure financing to a



pembiayaan infrastruktur tanah air menjadi total Rp104,6 triliun atau tumbuh 47,5% dibandingkan tahun 2015 (antara lain terdiri dari ketenagalistrikan sejumlah Rp39,3 triliun; Jalan Tol sejumlah Rp14,5 triliun; Telekomunikasi sejumlah Rp12,6 triliun).

Di samping itu, Bank Mandiri juga mendukung Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam meningkatkan transaksi non-tunai dalam mewujudkan *cashless society*. Dibandingkan tahun 2015, pada tahun 2016 Bank Mandiri mencatat Kartu Pra-Bayar tumbuh sebesar 32% dengan peningkatan jumlah nilai transaksi sebesar 53% dan volume transaksi meningkat sebesar 52% dari tahun sebelumnya.

Masih dalam konteks kontribusi Bank Mandiri terhadap pembangunan ekonomi nasional, Bank Mandiri juga turut mendorong pertumbuhan sektor riil melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang pada tahun 2016 tercatat mencapai Rp13,31 triliun atau naik 280% secara tahunan, dan disalurkan kepada lebih dari 216.000 debitur KUR.

Selanjutnya komitmen Bank Mandiri untuk berkontribusi dalam memperbaiki taraf hidup masyarakat diwujudkan melalui peningkatan akses kepemilikan rumah tinggal dan kendaraan bermotor. Selama 2016, Bank Mandiri berhasil menyalurkan pembiayaan untuk 16.732 unit rumah dan 104.053 unit kendaraan bermotor.

MEWUJUDKAN MASYARAKAT MANDIRI DAN SEJAHTERA

Sebagai bagian dari masyarakat, Bank Mandiri berusaha untuk senantiasa menyelaraskan kehadiran unit kerja dan aktivitas usaha kami dengan kemajuan masyarakat di mana pun kami beraktivitas. Oleh karena itu, Bank Mandiri berkomitmen untuk lebih agresif dalam menjalankan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, agar kami dapat tumbuh bersama masyarakat seiring dengan tujuan utama kami untuk mencapai masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Program kemasyarakatan Bank Mandiri berfokus pada empat kegiatan inti yang meliputi Program Kemandirian Komunitas, Program Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan, Program Kemitraan, dan Program Filantropi.

Melalui serangkaian program pengembangan masyarakat yang mandiri, Bank Mandiri yakin bahwa

total of Rp104.6 trillion or grew by 47.5% compared to 2015 (consisted of the Electricity totaling Rp39.3 trillion; Toll Road totaling Rp14.5 trillion; Telecommunication totaling Rp12.6 trillion).

Besides, in effort to create a cashless society, Bank Mandiri also supported Bank Indonesia and the Financial Services Authority (OJK) in increasing non-cash transactions to realize cashless society. Compared to 2015, in 2016 we recorded an increase in total number of Pre-Paid Card transactions to realize cashless society. by 32% alongside an increased total value of transactions by 53% and volume of transactions that grew by 52% from previous year.

As for Bank Mandiri's contributions to the nation's economic development, the Company also encouraged the growth of the real sector by channeling Micro Business Loan (Kredit Usaha Rakyat/ KUR), which in 2016 totaled Rp13.31 trillion or up by 280% on an annual basis, and was distributed to more than 216,000 KUR borrowers.

In addition, Bank Mandiri's commitment to improve Indonesian's quality of life was realized by widening the access to housing loan and motor vehicles loan. Throughout 2016, Bank Mandiri was able to distribute its financing for a total of 16,732 housing units and 104,053 units of motor vehicles.

BUILDING AN INDEPENDENT AND PROSPEROUS COMMUNITY

As part of the community, Bank Mandiri strives to continually align the presence of the working unit and our business activities with the progress of society wherever we move. Therefore, the Company is committed to be more aggressive in implementing programs for community development and empowerment, so that we can grow together with the community in line with our main objective to achieve independent and prosperous society.

Bank Mandiri's community development program has been focusing on four core activities comprising Self Reliance Community (Kemandirian Komunitas), Education and Entrepreneurship Program (Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan), Partnership Program (Program Kemitraan), and Philanthropy Program (Program Filantropi).

Through a series of self-reliant community development programs, Bank Mandiri believes that the consistency



konsistensi kami dalam berkreasi untuk menghasilkan karya terbaik dalam pembangunan dapat turut menuntun perjalanan bangsa kita menuju Indonesia yang lebih baik.

MENCiptakan Kelestarian Lingkungan

Dalam rangka melestarikan lingkungan, walaupun sektor perbankan tidak secara langsung menyebabkan pencemaran lingkungan yang signifikan, bukan berarti sektor perbankan tidak memberikan perhatian yang tinggi dalam menekankan rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan lingkungan hidup, tempat di mana kami beraktivitas.

Oleh karenanya, sejalan dengan program Transformasi Tahap III (2015-2020), Bank Mandiri berinisiatif untuk mewujudkan program *green banking* sebagai wujud nyata penerapan *green economy* dalam dunia perbankan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dan Kementerian Lingkungan Hidup (KLH). Pada dasarnya, konsep *green economy* mendorong agar setiap jenis kegiatan ekonomi harus memperhatikan kelestarian lingkungan dengan meminimalisir dampak kegiatan tersebut terhadap lingkungan. Salah satu wujud implementasi konsep *green economy* ini kami jalankan melalui inisiatif *green banking* yaitu upaya Bank Mandiri dalam mendukung konsep keberlanjutan dalam kegiatan bisnisnya melalui penyaluran kredit ramah lingkungan dan kegiatan operasional ramah lingkungan.

Komitmen kami untuk menjalankan aktivitas operasional yang ramah lingkungan kami terapkan ke dalam pengelolaan lingkungan di setiap unit kerja kami melalui program *green office*. Sebagai wujud nyata kontribusi kami dalam program kantor ramah lingkungan (*green office*), maka seluruh jajaran manajemen serta seluruh karyawan kami menunjukkan dukungannya melalui dua program inti. Program pertama yaitu Penggunaan Material (penghematan kertas/*paperless*, bahan bakar dan air); dan program kedua adalah Pemakaian Energi (penghematan listrik). Hasilnya, program ini mampu memberikan manfaat di antaranya pengurangan biaya operasional dan peningkatan efisiensi secara menyeluruh.

MENERAPKAN PRAKTIK TERBAIK DAN KEPATUHAN

Pelaksanaan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi hal yang mutlak bagi kelangsungan usaha kami, yang diterapkan dengan menjunjung tinggi

of our creativity to produce the best solutions in the development journey can definitely lead our nation toward a better Indonesia.

ATTAINING ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

In the effort of preserving the environment, although the banking sector has never been directly causing significant environmental pollution, it does not mean that the banking sector is not obliged to show serious concern as a way to express responsibility toward environmental sustainability.

Therefore, in line with the Transformation Stage III (2015-2020), Bank Mandiri took the initiative to become one of the financial institutions that implement the green banking program, as a tangible implementation of the green economy concept stated in the regulations issued by Bank Indonesia and the Ministry of Environment. Basically, the concept of green economy aims to encourage that any kind of economic activity should put serious concern on the environment by minimizing the impact of these activities on the environment. One of our participations to support the green economy concept was through our green banking initiatives, carried out as part of our sustainability efforts that includes eco-friendly credit facility and environmentally friendly operations.

It is our commitment to carry out an environmentally sound operational activities based on the Company's environmental management system applied in each of our working unit through green office program. As a concrete manifestation of our contribution in the green office program, all management and employees show their support through two core programs. Firstly is through the Material Use (paper efficiency/*paperless*, fuel and water efficiency); and the second program is through Energy Consumption (electricity efficiency). As a result, the program is able to provide benefits such as reduction of operational costs and increased overall efficiency.

APPLYING BEST PRACTICES AND COMPLIANCE

Implementation of the Good Corporate Governance (GCG) principles is mandatory for the survival of our business, which is applied by upholding the GCG principles of Transparency, Accountability,



prinsip-prinsip GCG yaitu: Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Tanggung Jawab (*Responsibility*), Kemandirian (*Independency*), serta Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*), atau biasa disebut TARIF.

Untuk itu, Bank Mandiri terus berupaya mendorong implementasi prinsip-prinsip GCG di berbagai aspek dan di setiap jenjang organisasi Bank Mandiri. Di antaranya adalah dengan terus menyempurnakan Struktur GCG, sosialisasi prinsip GCG secara berkelanjutan serta melaksanakan *self assessment* penilaian GCG secara berkala untuk mendukung penerapan GCG yang semakin efektif. Tujuannya adalah agar kami dapat menjalankan bisnis perbankan yang sehat dengan berlandaskan pada penerapan prinsip-prinsip GCG serta kepatuhan Bank Mandiri terhadap (*compliance*) peraturan serta perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu wujud dari komitmen kepatuhan Bank Mandiri terkait dengan upaya menjaga keseimbangan serta keberlanjutan aktivitas bisnis kami dengan kegiatan kemasyarakatan dan pelestarian lingkungan. Komitmen ini terwujud melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai bagian dari program *Corporate Social Responsibility* (CSR) Bank Mandiri, yang dijalankan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No.PER-09/MBU/2015 tertanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Badan Usaha Milik Negara.

SENANTIASA BERKARYA UNTUK MASA DEPAN LEBIH BAIK

Seiring dengan program Transformasi Bank Mandiri, kami bertekad untuk terus menjalankan roadmap implementasi strategi *corporate plan 2020* yang area utamanya meliputi fokus bisnis, pembentahan fundamental bisnis, dan penguatan infrastruktur (*enablers*).

Ke depan, Bank Mandiri juga akan fokus menjalankan *regional expansion* agar dapat mendukung fokus bisnis utama Bank Mandiri. Antara lain dengan memperluas jaringan layanan hingga ke negara-negara ASEAN. Hal ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Pertama, semakin luasnya kesempatan bisnis yang ada mengingat akses ke pasar baru yang potensial di luar Indonesia. Kedua, agar kami bisa menjadi *footprint* bagi Indonesia dan menambah pengalaman untuk *cross border acquisition*.

Hal penting lain yang ingin kami sampaikan, dalam menyongsong revolusi dunia digital, Bank Mandiri

Responsibility, Independency, and Fairness, or also called as TARIF.

Thus, Bank Mandiri continues to support the implementation of corporate governance principles in the various aspects and at every level of organization within the Company. Among others is by continuing to enhance corporate governance structure, socialization of GCG principles on an ongoing basis and to support GCG implementation at a regular basis. The aim is that we can run our business with a healthy banking system on the basis of GCG principles implementation, in addition to the Company's compliance to prevailing regulations and laws.

One of Bank Mandiri's commitments related to compliance is to maintain the balance and sustainability of the business with the community development and environmental preservation initiatives. This commitment is manifested through the Partnership and Community Development Program as part of our Corporate Social Responsibility (CSR), run in accordance with the Regulation of SOE Minister No.Per-09/MBU/2015 dated July 3, 2015 regarding State-Owned Enterprises Partnership and Community Development Program.

WORKING IN SUSTAINABILITY FOR A BETTER FUTURE

Along with Bank Mandiri's transformation program, we are committed to continue to execute corporate strategy implementation roadmap in 2020 with the main area of focus includes business, restructuring of business fundamentals and strengthening infrastructure (*enablers*).

Moving forward, Bank Mandiri will also focus on conducting regional expansion in order to support our primary business. Among others, is by expanding the service network to ASEAN countries. Such business expansion involves some strong considerations. First, the extent of existing business opportunities that give access to potential new markets outside Indonesia. Secondly, to become a footprint for Indonesia and to add more experience for cross border acquisition.

Through this report, I would also like to express that alongside the challenges we have been facing amid the



harus terus meningkatkan kinerja, antara lain dengan memperkuat layanan keuangan berbasis teknologi. Ke depan, kami akan terus berinovasi mempersiapkan diri dari segi penguasaan dan pengembangan teknologi digital, serta pengelolaan sumber daya manusia yang handal. Dengan demikian, saya percaya bahwa dalam satu atau dua tahun mendatang, Bank Mandiri akan fokus, unggul, serta terdepan dalam penerapan serta pemanfaatan layanan digital banking.

APRESIASI

Mengambil hikmah dari pengalaman selama ini, kami semakin menyadari bahwa kesuksesan dan keberlanjutan usaha kami tidak lepas dari dukungan para pemangku kepentingan, dalam hal ini nasabah, pemegang saham, seluruh insan mandiri, pemerintah, dan masyarakat luas.

Oleh karenanya di tahun-tahun mendatang, kami akan terus berusaha menerapkan praktik-praktik perbankan yang bertanggung jawab, memperhatikan aspirasi dan melibatkan para pemangku kepentingan, inovatif dan konsisten dalam melakukan perbaikan berkesinambungan. Dengan demikian, kami percaya

digital world revolution, Bank Mandiri should continue to improve its performance, which among others by enhancing the technology-based financial services. In future, we will keep innovating in preparing ourselves to stand strong on the knowledge and development of digital technology, as well as in improving the competency of human capital. I believe that in one or two years ahead, Bank Mandiri will become more focused, excellent, and leading the implementation and utilization of the digital banking services.

APPRECIATION

Based on our experience, we now become more aware of the concept where success and sustainability comes inseparably and need to have a continuous support from the stakeholders, which are the customers, shareholders, Mandirians, government, and the society.

Therefore, going forward, we will continue to implement responsible banking practices, highly regard the aspirations and involvement of stakeholders, while being innovative and consistent to continuous improvement. We believe that Bank Mandiri will be able to achieve positive performance, and moreover we are



bahwa Bank Mandiri akan mampu mencapai kinerja yang positif, dan lebih dari itu kami juga berkomitmen untuk terus menawarkan produk dan layanan yang ramah lingkungan dan bernilai tambah bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan.

Mewakili Direksi, saya ingin mengingatkan bahwa hanya mereka yang berani menghadapi tantangan, bekerja keras, dan ingin terus berinovasi dengan sesuatu yang baru, yang akan dapat bertahan dan menjadi pemenang di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Tentunya untuk mencapai aspirasi dan visi Bank Mandiri 2020 untuk menjadi ***Indonesia's best, ASEAN's prominent***, membutuhkan komitmen kuat dari seluruh insan Mandiri mulai dari level direksi, grup hingga seluruh karyawan di seluruh unit kerja di Indonesia.

Akhir kata, kami ucapan terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan atas kepercayaan dan dukungannya sehingga hari ini kami berada di arah yang benar menuju perbankan yang berkelanjutan.

Selamat Berkreasi dan Berkarya,

also committed to continue offering environmentally friendly products and services and to deliver added value for the customers as well as all stakeholders.

On behalf of the Board of Directors, I would like to gently remind you all that only those who dare to face challenges, work hard, and are keen to be innovative to create new solutions, they will be able to survive and become a winner amidst such an increasingly competitive environment. Hence, in order to achieve Bank Mandiri's year 2020 aspirations and vision that is to become ***Indonesia's best, ASEAN's prominent***, it requires a strong commitment from all Mandirians from all levels, from Directors, Mandiri Group, and all employees in all work units across Indonesia.

Last but not least, we thank all stakeholders for their continuous trust and support so up to day we still sail or walk in the right path towards the sustainability bank.

Keep innovating and perform for excellence,

Kartika Wirjoadmodjo

Direktur Utama
President Director



PELIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Stakeholders Engagement



66



Bank Mandiri berupaya menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan. Kami mengambil pendekatan yang holistik untuk mencapai hasil-hasil yang saling mendukung bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk dengan menjaga fokus pada imbal hasil atas ekuitas yang berkelanjutan secara jangka panjang. Prinsip-prinsip pelibatan pemangku kepentingan di Bank Mandiri didasarkan pada Inklusvitas, Materialitas dan Secara Ressponsivitas. **[G4-25]**

Bank Mandiri strives to create values for all of our stakeholders. We are taking a more holistic approach to stimulate mutually supportive outcomes across our stakeholders, including a focus on sustainable long term return on equity. Our engagement principles are based on Inclusivity, Materiality and Responsiveness. **[G4-25]**

Bank Mandiri memaknai pemangku kepentingan (stakeholders) sebagai kelompok atau individu yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh Bank Mandiri akibat dari aktivitas bisnisnya. Oleh karena itu, Kami selalu menghormati, melibatkan, dan mengakomodasi aspirasi para pemangku kepentingan.

Bank Mandiri menyadari dengan luasnya wilayah operasional, para pemangku kepentingan memiliki ekspektasi yang berbeda-beda di tiap wilayah sehingga diperlukan kesepahaman akan visi masa depan Perusahaan. Untuk mewujudkannya, Bank Mandiri telah melakukan proses identifikasi berbagai kelompok pemangku kepentingan yang signifikan terhadap kegiatan bisnis Perusahaan yang terdiri dari Pemegang Saham, Masyarakat, Pegawai dan Serikat Pekerja, Pemerintah, Regulator & Legislatif, Nasabah, Rekanan, Media Massa, serta Aparat Keamanan. **[G4-24]**

Identifikasi kelompok pemangku kepentingan tersebut menggunakan metode *stakeholder mapping* yang bertujuan agar Bank Mandiri mengetahui dengan jelas siapa yang paling berkepentingan dengan Bank Mandiri secara timbal-balik, hubungan apa yang dijalin, hal apa yang perlu dikomunikasikan, dan bagaimana memaksimalkan karakteristik media komunikasi sehingga dapat berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan secara efektif yang pada akhirnya mampu mencapai target lanjutan yang diharapkan. **[G4-25]**

Pelibatan pemangku kepentingan juga dapat memberikan masukan penting untuk menentukan materialitas aspek keberlanjutan yang akan menjadi fokus program-program CSR Bank Mandiri serta diungkapkan dalam laporan keberlanjutan periode berikutnya. Oleh karena itu, Bank Mandiri telah membuat strategi pelibatan pemangku kepentingan yang dituangkan dalam

Bank Mandiri defines stakeholders as a group or individual capable of affecting and being affected by Bank Mandiri's business activities. Therefore, we always respect, engage with and accommodate the aspirations of the stakeholders.

Bank Mandiri realizes that by having vast operational areas, its stakeholders will also have varying expectations from one region to another. Therefore, it is necessary to establish a common ground regarding Bank Mandiri's vision for the future. To that end, Bank Mandiri has identified various stakeholders namely the Shareholders, Communities, Employees & Employee Organizations, Government, Regulator & Legislature, Customers, Partners, Mass Media, Military/Police force. **[G4-24]**

Identification of the stakeholders was performed using stakeholder mapping method aimed at ensuring that Bank Mandiri is fully aware of who is most concerned with Bank Mandiri on a reciprocal basis, what kinds of relationships are built, what needs to be communicated and how to maximize the characteristics of the communication media so that Bank Mandiri can communicate with the stakeholders effectively, which in turn will enable Bank Mandiri to achieve its expected targets. **[G4-25]**

Stakeholder engagement can also produce important input for Bank Mandiri's materiality aspect, which will serve as the focus of the Company's CSR programs and will be disclosed in the upcoming sustainability reports. Therefore, Bank Mandiri has formulated stakeholder engagement strategy as incorporated into its Stakeholder Management Plan. This policy covers the



kebijakan *Stakeholders Management Plan*. Kebijakan ini memuat proses identifikasi secara lengkap mengenai siapa saja pemangku kepentingan yang paling penting dan metode apa saja yang harus diterapkan untuk mempererat hubungan antara Bank Mandiri dengan pemangku kepentingan.

entire process of identifying the stakeholders that are most important to the Company, as well as the methods to employ so as to strengthen the relationships between Bank Mandiri and its stakeholders.

Pemangku Kepentingan Stakeholders	Pendekatan Approach [G4 – 26]	Topik Topic [G4-27]	Respon Terhadap Nilai Response to the Topic [G4-27]
Pemegang Saham Shareholders	Komunikasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan RUPS Tahunan satu kali. 2. Melaporkan dan mempublikasikan kinerja Perusahaan termasuk kinerja CSR secara berkala. Communications <ul style="list-style-type: none"> 1. Holding one General Meeting of Shareholders (RUPS) per year. 2. Regularly reporting and publishing information on the Company's performance, including its CSR performance. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kinerja Perseroan yang semakin membaik. 2. Nilai saham yang tumbuh positif. <ul style="list-style-type: none"> 1. Improved corporate performance. 2. Positive stock performance. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penguatan kemampuan, ketrampilan dan keahlian pegawai. 2. Meningkatkan Performa Perusahaan. <ul style="list-style-type: none"> 1. Building employee's capacity, skills and competencies. 2. Improving the Company's performance.
Masyarakat Communities	Pemberdayaan, Kolaborasi, dan Konsultasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan Program Kemitraan untuk 56.390 Mitra Binaan. 2. Menyelenggarakan Bina Lingkungan dengan realisasi Rp39,21 miliar. 2. Menyelenggarakan Program Wirausaha Muda Mandiri dengan realisasi kerjasama kredit sebesar Rp13,96 miliar. 3. Menyelenggarakan konsultasi edukasi tentang perencanaan keuangan. 4. Menyertakan perguruan tinggi dan pihak ketiga yang kompeten dalam pendampingan pelaksanaan PKBL maupun pengembangan masyarakat. Empowerment, Collaboration, and Consultation <ul style="list-style-type: none"> 1. Implementing the Bank Mandiri Partnership Program that benefits 56,390 Partners. 2. Running Environmental Management program which was worth IDR 39.21 billion. 3. Providing business loans as part of the Mandiri Young Entrepreneur program worth IDR 13.96 billion. 4. Organizing education on financial planning. 5. Involving colleges and other reputable third parties in assisting with the implementation of Environmental Development and Partnership Programs. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Progress and pengembangan program PKBL. 2. Meningkatnya kesempatan kerjasama dalam program PKBL. 3. Peningkatan edukasi dan pemahaman penggunaan keuangan yang efektif. <ul style="list-style-type: none"> 1. Progress and development of Environmental Development and Partnership Programs. 2. Increasing collaboration opportunities under CSR and community development programs. 3. Improved education and understanding of the effective financial planning. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Optimalasi program PKBL yang telah terlaksana. 2. Meningkatkan jumlah mitra binaan baru. 3. Memberikan konsultasi dan pelatihan yang lebih luas mengenai perencanaan keuangan kepada masyarakat luas. <ul style="list-style-type: none"> 1. Optimizing CSR programs that have been implemented. 2. Increasing the number of new partners. 3. Providing consultation and more extensive training on financial planning to the wider community.
Pegawai, Organisasi Pegawai Employees, Employee Organizations	Konsultasi dan Komunikasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Menjamin penuhan hak-hak normatif sesuai Undang-undang Ketenagakerjaan. 2. Menjamin kebebasan berserikat dan hak menyatakan pendapat. 3. Mengadakan pertemuan berkala dalam forum bipartit antara Bank Mandiri dan serikat pekerja. 4. Menyusun dan membuat kesepakatan kerja bersama. Consultation and Communications <ul style="list-style-type: none"> 1. Ensuring the fulfillment of basic rights in accordance with the Manpower Law. 2. Ensuring freedom of association and freedom of expression. 3. Holding regular meetings of the bipartite forum involving Bank Mandiri and the labor union. 4. Preparing and drafting a collective labor agreement. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hak-hak pegawai. 2. Meningkatkan efektivitas hubungan manajemen dan pegawai. <ul style="list-style-type: none"> 1. Employee's rights. 2. Improved relationship between managerial staff and employees. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memberikan hak penuh kepada pegawai terhadap PKB yang telah ditetapkan. 2. Konsistensi melakukan pertemuan berkala dalam berbagai forum antara manajemen dengan pegawai. <ul style="list-style-type: none"> 1. Granting the employees their entire rights according to the effective Collective Labor Agreement (CLA) in place. 2. Consistently holding periodical meetings in various forums between management and employees.



Pemangku Kepentingan Stakeholders	Pendekatan Approach [G4 – 26]	Topik Topic [G4-27]	Respon Terhadap Nilai Response to the Topic [G4-27]
Pemerintah, Regulator, Legislatif Nasabah Government, Regulators, Legislature	Kolaborasi, Konsultasi dan Komunikasi 1. Mematuhi seluruh regulasi yang berlaku, termasuk dalam pelaporan (laporan keuangan tahunan, ijin-ijin dan sebagainya). 2. Membayarkan pajak, retribusi dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) lain sesuai peraturan perundang-undangan. 3. Melakukan partisipasi aktif dalam musyawarah rencana pembangunan daerah (Musrenbang) untuk menciptakan sinergi rencana induk pelaksanaan tanggung jawab sosial. 4. Meminta masukan berbagai lembaga pemerintah terhadap aspek-aspek operasional Bank Mandiri. Collaboration, Consultation and Communication 1. Complying with all regulations in force, including reporting requirements (annual financial statements, licenses and so on). 2. Paying taxes, local government charges and non-tax state revenues in accordance with the laws and regulations. 3. Actively participating in the local government's development planning discussions (musrenbang) so as to ensure synergies with the Bank's social responsibility plans. 4. Seeking input from various government agencies as regards the Bank's operations.	1. Kepatuhan terhadap seluruh regulasi yang berlaku 2. Tata kelola Perusahaan yang baik 3. Kerjasama dalam program CSR	1. Melakukan evaluasi secara berkala sebagai alat ukur efektivitas kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. 2. Meningkatkan program-program Anti Korupsi serta Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT). 3. Meningkatkan kerjasama program-program CSR dengan Pemerintah 1. Compliance with all applicable regulations. 2. Good Corporate Governance. 3. Cooperation in CSR programs.
Nasabah Costumer	Konsultasi dan Informasi 1. Memastikan pelayanan dan jaminan kualitas produk keuangan. 2. Melakukan pertemuan berkala untuk membahas berbagai hal terkait pelaksanaan kontrak yang sudah disepakati. 3. Menyelenggarakan mekanisme pengaduan dan tindak lanjutnya. 4. Melakukan survei untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan <i>Customer Satisfaction Index</i> . 5. Menjaga privasi pelanggan. 6. Adanya forum <i>Customer Gathering</i> . Consultation and Information 1. Providing quality services and financial products. 2. Holding regular meetings to discuss issues related to the execution of agreed contracts. 3. Providing complaints and follow-up mechanisms. 4. Conducting customer satisfaction surveys and preparing <i>Customer Satisfaction Index</i> . 5. Maintaining the customers' privacy. 6. Facilitating a <i>Customer Gathering</i> forum.	1. Peningkatan intensitas penyelenggaraan edukasi terkait produk dan layanan keuangan Perusahaan terutama bagi nasabah baru dan masyarakat yang belum teredukasi akses keuangan. 2. Peningkatan fasilitas dan akses perbankan serta keamanan transaksi. 3. Transparansi informasi layanan Perusahaan.	1. Konsistensi penyelenggaraan program-program edukasi terbuka kepada setiap nasabah Perusahaan. 2. Meningkatkan sistem pada fasilitas dan keamanan transaksi perbankan. 3. Memberikan informasi akurat kepada setiap nasabah mengenai informasi terkini produk dan layanan perbankan 1. Intensifying the provision of education in respect of Bank Mandiri's financial products and services, especially for new customers and people who lack financial education. 2. Improving facilities of and access to banking services as well as transactions security. 3. Transparency of information on the corporate services.

Pemangku Kepentingan Stakeholders	Pendekatan Approach [G4 – 26]	Topik Topic [G4-27]	Respon Terhadap Nilai Response to the Topic [G4-27]
Rekanan Partners	<p>Kolaborasi dan Informasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Collaboration and Information</p> <ol style="list-style-type: none"> Using work contracts that are based on the employment guidelines and ethical standards adhered to by Bank Mandiri. Conducting periodic monitoring and evaluation on the implementation of work contracts in accordance with the employment guidelines and ethical standards adhered to by Bank Mandiri. Imposing sanctions in the form of termination of contracts in respect of suppliers that ignore the Bank Mandiri employment guidelines and ethical standards. 	<ol style="list-style-type: none"> Transparansi dalam proses pengadaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan sistem pengadaan yang mematuhi prinsip-prinsip panduan kerja dan standar etika.
Media Massa Mass Media	<p>Informasi</p> <ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan prinsip-prinsip keterbukaan informasi yang selanjutnya diketahui publik melalui penyampaian berita (<i>press release</i>) maupun bentuk informasi lainnya. Melakukan kunjungan ke unit bisnis Perusahaan untuk memperluas wawasan mengenai kegiatan bisnis Bank Mandiri. <p>Information</p> <ol style="list-style-type: none"> Applying the principles of information disclosure in respect of information that should be made publicly available through the publication of press releases and other forms of communication. Organizing visits to the Company's business units so as to broaden perspectives as regards the Bank's business operations. 	<ol style="list-style-type: none"> Keterbukaan informasi yang akurat dan tekini 	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan informasi akurat mengenai berita terkini Bank Mandiri.
Aparat Keamanan Mass Media Partners Military/ Police Forces	<p>Kolaborasi dan Konsultasi</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi rutin dengan Jajaran Kepolisian RI (POLRI) dan Tentara Nasional Indonesia (TNI) terkait penegakan hukum dan pengamanan aset Perusahaan. <p>Collaboration and Consultation</p> <ol style="list-style-type: none"> Engaging in regular coordination with the National police (POLRI) and Indonesian Armed Forces (TNI) in connection with law enforcement and the security of Company assets. 	<ol style="list-style-type: none"> Koordinasi rutin dengan aparat keamanan. 	<ol style="list-style-type: none"> Konsistensi melakukan koordinasi rutin dengan aparat keamanan (POLRI dan TNI).



TENTANG BANK MANDIRI

About Bank Mandiri



SEKILAS TENTANG KAMI

About Us



66

Awalnya, pemerintah Indonesia mendirikan PT Bank Mandiri (Persero) pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan nasional melalui proses peleburan (*merger*) empat bank pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Eksport Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Keempatnya dilebur menjadi Bank Mandiri dan efektif mulai beroperasi sejak Juli 1999. Pendirian Bank Mandiri mengacu pada Peraturan Pemerintah No.75 Tahun 1998, Keputusan Menteri Keuangan No.448/KMK.01/1998 dan Akta No.10, tertanggal 2 Oktober 1998 yang dibuat di hadapan Notaris Sutjipto, SH. **[G4-3]**

Initially, the Indonesian government established PT Bank Mandiri (Persero) on October 2, 1998 as part of a national bank restructuring program through the process of merger of four state-owned banks, namely Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Eksport Impor Indonesia (Bank Exim), and Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). The four banks merged to become Bank Mandiri and was effectively started operations in July, 1999. The establishment of Bank Mandiri based on Government Regulation No.75 Year 1998, Decree 448/KMK.01/1998 and Deed No.10, dated October 2, 1998 made in front Sutjipto, SH. **[G4-3]**



Berakhirnya proses *merger* menjadi momentum bagi Bank Mandiri untuk kemudian memulai proses konsolidasi, yang selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand*, Bank Mandiri, di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut selesai, Bank Mandiri mulai menjalankan tahap penggantian platform yang berlangsung selama tiga tahun dengan fokus utama yaitu untuk meningkatkan kemampuan penetrasi di segmen *retail banking*. Salah satu pencapaian penting dalam proses *merger* ini adalah penggantian secara menyeluruh *platform teknologi* Bank Mandiri yang mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat bank pendahulunya ("legacy banks"). Bank Mandiri segera berinvestasi untuk mengkonsolidasikan sistem-sistem dari platform yang terkuat. Dibutuhkan tiga tahun dan dana sebesar US\$200 Juta demi mengembangkan program untuk menggantikan *core banking platform* sebelumnya agar sesuai dengan standar perbankan ritel. Kini infrastruktur teknologi informasi (TI) Bank Mandiri telah menyediakan sistem pengolahan data *straight-through* dan *interface* yang seragam bagi nasabahnya hingga kini mampu melakukan pengembangan *e-channel* dan produk ritel dengan penerapan strategi *Time to Market* yang lebih baik.

After completing the merger process, Bank Mandiri began the consolidation process, followed by the launching of a single brand, Bank Mandiri, across all advertisements and promotions. After the initial investment for the consolidation of different systems has been completed, Bank Mandiri began to run a three-year stage of platform replacement initiatives with key focus was on improving penetration ability of the retail banking segment. One of the key achievements in this merger process was the complete replacement of Bank Mandiri technology platform that inherits nine banking system from the four predecessor banks ("legacy banks"). The Bank was immediately investing to consolidate systems of the strongest platform. It took three years and cost \$200 million in order to develop a program to replace the previous core banking platform to match the retail banking standard. Now the information technology infrastructure in Bank Mandiri has provided straight-through processing system data and a unified interface for customers that now able to undertake the development of e-channel and retail products with the implementation of a better Time to Market Strategy.



Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari empat *bank legacy* sebelumnya yang saling terpisah.

Pada tanggal 2 Juni 2003, Bank Mandiri telah menyampaikan pernyataan pendaftaran sehubungan dengan Penawaran Umum Perdana Saham (*Initial Public Offering/IPO*) kepada Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) dan telah dinyatakan efektif berdasarkan Surat Ketua Bapepam-LK No. S-1551/PM/2003 tanggal 27 Juni 2003. Nama perusahaan berubah dari semula PT Bank Mandiri (Persero) menjadi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. berdasarkan perubahan anggaran dasar yang dilaksanakan dengan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 2 tanggal 1 Juni 2003 dan telah disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No.C-12783.HT.01.04. TH.2003 tanggal 6 Juni 2003 dan telah diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No. 63 tanggal 8 Agustus 2003, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 6590.

Berdasarkan sektor usaha, nasabah Bank Mandiri bergerak di bidang usaha yang sangat beragam. Sebagai bagian dari upaya penerapan *prudential banking* dan penerapan manajemen risiko terbaik (*best-practices risk management*), Bank Mandiri telah melakukan berbagai perubahan. Salah satunya, adalah persetujuan kredit dan pengawasan berbasis *four-eye principle*, di mana persetujuan kredit dipisahkan dari kegiatan pemasaran dan unit bisnis. Sebagai bagian dari diversifikasi risiko dan pendapatan, Bank Mandiri juga berhasil mencetak kemajuan yang signifikan dalam melayani Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan nasabah ritel.

Komposisi pemegang saham Bank Mandiri per 31 Desember 2016 terdiri dari 60% adalah Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan sisanya 40% dimiliki oleh publik (dengan komposisi 8,5% investor lokal dan 31,5% investor asing) yang terdistribusi kepada pemegang saham institusi maupun ritel baik nasional maupun internasional dengan kepemilikan saham masing-masing tidak lebih dari 5%. Selain kepemilikan mayoritas oleh Pemerintah RI, tidak ada investor strategis dalam daftar pemegang saham Bank Mandiri. Tidak terdapat perubahan signifikan terkait kepemilikan saham dan struktur permodalan atau perubahan lainnya selama periode pelaporan. [G4-7] [G4-13]

After going through a thorough consolidation and integration process in all fields, Bank Mandiri managed to build a solid bank organization and implementing new integrated core banking system, to replace the previously mutually exclusive core banking system of the four legacy banks.

On June 2, 2003, the Bank submitted a registration statement for Initial Public Offering to the Capital Market and Financial Institution (Bapepam-LK) regulators and has been declared effective based on Bapepam-LK Letter No S-1551/PM/2003 dated June 27, 2003. Bank Mandiri's name was changed from the initially PT Bank Mandiri (Persero) to PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. by amendment to statutes implemented by notarial deed of Sutjipto, SH, No. 2 dated June 1, 2003 and was approved by the Minister of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia in Decision Letter No. C-12783.HT.01.04.TH.2003 dated June 6, 2003 and was published on the Official Gazette of the Republic of Indonesia No.63 dated August 8, 2003, the Official Gazette of the Republic of Indonesia No. 6590.

Based on the business sector, Bank Mandiri's customers engaged in very diverse sectors. As part of the effort to implement prudent banking and best-practices risk management, Bank Mandiri has made various changes. One of them, was credit approval and supervision based on four-eye principle, where the credit agreement was separated from the marketing activities of the business unit. business unit. As part of risk and revenue diversification, Bank Mandiri also succeeded to create a significant progress in serving Small and Medium Enterprises (SMEs) and retail customers.

As a State-Owned Enterprises (SOEs), per December 31, 2016, the majority shareholder of Bank Mandiri was 60% held by the Government of the Republic of Indonesia, while the remaining 40% (with a composition of 8.5% by local investors and 31.5% by foreign investors) owned by public distributed to institutional and retail shareholders, both nationally and internationally with a stake of each no more than 5%. In addition to the majority ownership by the Government of Indonesia, there is no strategic investors in the shareholders' register. There were no significant changes related to ownership and capital structure or other changes during the reporting period. [G4-7][G4-13]



PT Datindo Entrycom sebagai Biro Administrasi Efek yang ditunjuk Bank Mandiri telah mencatat dan mengadministrasikan setiap rekening *nominee* sebagai 1 pemegang saham, dengan komposisi sebagai berikut:





PENGHARGAAN DAN SERTIFIKASI [G4-15]

Awards And Certifications [G4-15]



FEBRUARI/ FEBRUARY

2 Februari 2016 / February 2, 2016

Alpha Southeast Asia

9th Alpha Southeast Asia Deal & Solution Awards 2015

Proyek Pembiayaan Terbaik Tahun 2015 di Asia Tenggara untuk Proyek Pembangunan Rel Kereta Api Bandara Jakarta – Soekarno Hatta senilai Rp2,1 triliun.

Best Project Finance Deal of the Year in Southeast Asia 2015 untuk Jakarta – Soekarno Hatta Airport Railway Development senilai Rp2,1 trillion

8 Februari 2016 / February 8, 2016

MNC Group

Bright Awards Indonesia 2016

Kategori Iklan Korporasi
Bank Mandiri HUT RI 70

Corporate Ads Category:
Bank Mandiri's 70th Independence Day

8 Februari 2016 / February 8, 2016

Serikat Perusahaan Pers / Media Company Union

Internal Magazine Awards

- Penghargaan Emas – Perusahaan Badan Usaha Milik Negara Terbaik 2016 versi Majalah Internal
- Penghargaan Perak – Majalah Elektronik Internal Terbaik 2016
- Gold Winner – The Best of State Owned Enterprise Inhouse Magazine 2016
- Silver Winner – The Best of E-Magazine Inhouse Magazine 2016

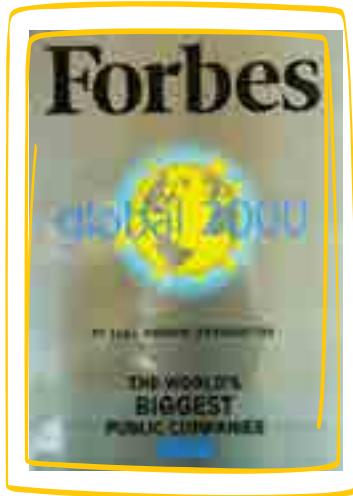
29 Februari 2016 / February 29, 2016

MNC Group

Sindo CSR Award

Kategori Pendidikan untuk Program Mandiri Edukasi
Kategori KUKM untuk Program Wirausaha Muda Mandiri

Education for Self Education Program category
SME category for the Mandiri Young Entrepreneur Program



MARET / MARCH

24 Maret 2016 / March 24, 2016

Majalah PR INDONESIA

The 1st PR INDONESIA Media Relations Awards
Perusahaan BUMN

State-owned Company

APRIL

5 April 2016 / April 5, 2016

Kementerian Keuangan RI

Apresiasi Wajib Pajak Besar 2015 / Big Tax Payer
Appreciation 2015
Wajib Pajak Terbesar

Biggest Tax Payer

MEI / MAY

11 Mei 2016 / May 11, 2016

The Asset

The Asset Triple A Treasury, Trade and Risk
Management Awards

- Best in Treasury and Working Capital-SMEs, Indonesia
- Best in Trade Finance Solution
- The Asset Triple A Treasury,
- Trade and Risk Management Awards

12 Mei 2016 / May 12, 2016

Visa Asia Pacific

12th Visa Asia Pacific Security Summit
Penghargaan Visa Champion Security
Visa Champion Security Award

19 Mei 2016 / May 19, 2016

Warta Ekonomi

Indonesia Most Admired Companies Award 2016
Indonesia Most Admired Company kategori Perbankan
Indonesia Most Admired Company for Banking Category



JUNI / JUNE

2 Juni 2016 / June 2, 2016

Majalah Investor

Investor Best Bank Awards 2016

Bank Terbaik kategori Bank Umum
Aset > Rp100 triliun

The Best Bank, Public Bank Category
Asset > Rp100 Trillion

2 Juni 2016 / June 2, 2016

Majalah Infobank

Banking Service Excellence 2016

1. 9 kali berturut-turut Best Bank Service Excellence
 2. 1st Place, Terbaik e-Channel
 3. 1st Place, Terbaik Mobile Internet
 4. 1st Place, Terbaik Internet Banking
 5. 1st Place, Terbaik Customer Service
 6. 2nd Place, Terbaik Teller
 7. 2nd Place, Terbaik Security
 8. 3rd Place, Terbaik Telepon Cabang
 9. 3rd Place, Terbaik Phone Banking
 10. 3rd Place, Terbaik SMS Banking
-
1. Best Bank Service Excellence 9 times in a row
 2. 1st Place, The best e-Channel
 3. 1st Place, The best Mobile Internet
 4. 1st Place, The Best Internet Banking
 5. 1st Place, The best Customer Service
 6. 2nd Place, The best Teller
 7. 2nd Place, The best Security
 8. 3rd Place, The best Telepon Cabang
 9. 3rd Place, The best Phone Banking
 10. 3rd Place, The best SMS Banking

8 Juni 2016 / June 8, 2016

Majalah SWA

#1 Champion of Indonesia Original Brand 2016 by SWA

The 1st Champion of Indonesia Original Brand 2016
Kategori Bank Umum dan Kategori E-Money

The 1st Champion of Indonesia Original Brand
2016 Public bank and E-Money Categories

23 Juni 2016 / June 23, 2016

Warta Ekonomi

Warta Ekonomi Indonesia Digital Innovation Award
For Banking 2016

Digital Innovation for Banking of Best of Digital
Services untuk bank BUKU 4

Digital Innovation for Banking of Best of Digital
Services for BOOK 4 Bank

JULI / JULY

28 Juli 2016 / July 28, 2016

Forbes Magazine

Forbes 2016 Global 2000

Perusahaan Terbuka Terbesar ke 462 di Dunia
di tahun 2016

The World's Biggest Public Companies 2016 #462

AGUSTUS / AUGUST

10 Agustus 2016 / August 10, 2016

Bursa Efek Indonesia

Hut Ke-39 Bursa Efek Indonesia / 39th Anniversary of
Indonesia Stock Exchange

Penghargaan Emiten Pendukung
Program Yuk Nabung Saham

Supporting Public Listed Company Award, for Yuk
Nabung Saham Program

18 Agustus 2016 / August 18, 2016

Majalah Property & Bank / Property & Bank Magazine

Indonesia Property & Bank Award 2016

KPR Inovatif Pilihan Konsumen

Consumer Choice for Innovative Mortgage

24 Agustus 2016 / August 24, 2016

Majalah Properti Indonesia / Properti Indonesia Magazine

Properti Indonesia Award 2016

The Leading Home Loan Bank

25 Agustus 2016 / August 25, 2016

Finance Asia

Indonesia's Best Companies Awards

1. Best CFO in Indonesia – Bpk. Kartika Wijoatmodjo
 2. Best Managed Company in Indonesia (5th)
 3. Best Investor Relations (1st)
 4. Best Corporate Social Responsibility (3rd)
 5. Best Corporate Governance (5th)
-
1. Best CFO in Indonesia – Mr. Kartika Wijoatmodjo
 2. Best Managed Company in Indonesia (5th)
 3. Best Investor Relations (1st)
 4. Best Corporate Social Responsibility (3rd)
 5. Best Corporate Governance (5th)



SEPTEMBER

1 September 2016 / September 1, 2016

Alpha SoutheastAsia
10th Annual Best FI Awards 2016
Bank Terbaik di Indonesia
Best Bank in Indonesia

1 September 2016 / September 1, 2016

Majalah Infobank / Infobank Magazine
Infobank Banking Award 2016
Bank Berpredikat Sangat Bagus atas
Kinerja Keuangan 2015

The best bank financial report 2015

7 September 2016 / September 7, 2016

Tempo Media Group dan Indonesia Banking School / Tempo Media Group and Indonesia Banking School
Indonesia Banking Award 2016
The Most Reliable Bank
kategori Bank Konvensional Nasional
dengan aset >Rp100 triliun
National Conventional Bank category
with asset >Rp100 trillion

14 September 2016 / September 14, 2016

Global Finance
The Safest Banks by Country 2016
Bank Teraman di Indonesia
Indonesia's Safest Bank

OKTOBER/ OCTOBER

26 Oktober 2016 / October 1, 2016

The Banker
Global Rivate Banking Awards 2016
Bank Swasta Terbaik di Indonesia
Best Private Bank in Indonesia

NOVEMBER

24 November 2016 / November 24, 2016

Kementerian Keuangan RI / Indonesia Ministry of Finance

Investor Gathering 2016 Kementerian Keuangan /
Investor Gathering 2016, Indonesia Ministry of Finance
Dealer Utama SUN Terbaik 2015
Agen Penjual SBSN Ritel Terbaik 2016 (Peringkat 2)
Indonesia's best Government Bond 2015 Main Dealer
The Best Shariah Bond Retail Seller 2016 (2nd place)

DESEMBER/ DECEMBER

7 Desember 2016 / December 7, 2016

Economic Review
Indonesia GCG Award II- 2016 (ICGA-II-2016)
GCG Terbaik ke-1 Lembaga Keuangan
(Bank) terbuka (BUKU IV)

The best CGC For Public Financial
Institution (Bank) (BUKU IV)

19 Desember 2016 / December 19, 2016

The Indonesia Institute for Corporate Governance (ICCG) & Majalah Swa / The Indonesia Institute for Corporate Governance (ICCG) & Swa Magazine Good Corporate Governance 2016
Perusahaan Indonesia yang Paling Terpercaya
The Most Indonesia Trusted Companies



SERTIFIKASI

Certification



SGS Indonesia

ISO/IEC 20000-1:2011

Provision of IT Service

Management to Internal Customer

IT Applications Support Group &

IT Infrastructure Group

Validity Period:

25 November 2015 - 9 Agustus 2017

November 25, 2015 - August 9, 2017

SGS Indonesia

ISO 9001:2008

Provision Of Security Services In Bank

Mandiri Head Office And Registration & Logistic

Direktorat CEO / Directorate of CEO

Validity Period:

3 Februari 2017

February 3, 2017

**SGS Indonesia**

**ISO 9001:2008
Operation & Development
Of Data Center**
Direktorat Technology & Operations

Validity Period:
9 Oktober 2015 - 15 September 2018
October 9, 2015 – September 15, 2018

**ISO 9001:2008 Provision of
Bank Guarantee Processing**
Credit Operations Group - Bank
Guarantee Processing Center
Department

Validity Period:
3 Juni 2008 - 28 Mei 2017
June 3, 2008 – May, 28 2017

SGS Indonesia

**ISO 9001:2008 Regional Credit
Operations Services**
Credit Operations Group -
Regional Credit Operation
Jawa Bali
Credit Operations Group -
Regional Credit Operation
Java Bali

Validity Period:
24 Januari 2015 - 24 Januari 2018
January 24, 2015 – January 24, 2018



VISI, MISI DAN BUDAYA PERUSAHAAN [G4-56]

Vision, Mission and Corporate Culture [G4-56]

66

Keberadaan bisnis dan layanan keuangan Bank Mandiri bertujuan untuk memberi nilai tambah bagi kesejahteraan bangsa. Nilai-nilai Inti Bank Mandiri merupakan landasan yang mempersatukan semua insan Mandiri ("Mandirian") dalam satu semangat yang dihayati dan diamalkan bersama demi terciptanya budaya yang unggul. Unggul baik secara hasil dan prosesnya.

The presence of Bank Mandiri's business and financial services aims at adding value to the welfare of the nation. Bank Mandiri's Core Values are the foundation that unites all Mandiri employees ("Mandirian") in a spirit embedded in each individual and is practiced together for the creation of a superior culture. We aim to excel in both results and process.





Visi, Misi dan Budaya perusahaan Bank Mandiri merupakan perwujudan atas filosofi tersebut. Visi memperlihatkan aspirasi serta tujuan menuju hasil yang terbaik, sedangkan misi memperlihatkan upaya Bank Mandiri dalam memberikan layanan terbaik kepada seluruh nasabah agar Bank Mandiri menjadi lembaga keuangan yang paling dikagumi dan selalu progresif dalam pertumbuhannya bersama nasabah. Visi dan Misi tersebut diperkuat oleh Budaya Perusahaan yang Bank Mandiri jadikan kerangka berfikir dan bertindak bagi semua Mandirian.

Seiring dengan Program Transformasi yang sedang berjalan, Manajemen Bank Mandiri telah melakukan penajaman aspirasi Visi dan Misi Bank Mandiri seperti tercantum di dalam Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri 2015 – 2020 yang telah disusun dan disetujui dalam rapat Direksi.

Vision, Mission and Culture of Bank Mandiri is the embodiment of the philosophy behind it. Vision shows the aspirations and objectives toward the best results, while the mission shows Bank Mandiri's efforts in providing the best service to all customers so that Bank Mandiri could become the most admired and progressive financial institution together with customers. Such Vision and Mission has been reinforced by the corporate culture that becomes a framework of thinking and taking action for all Mandirians.

Along with the ongoing Transformation Program, Bank Mandiri's Management has made refinements of the Company's Vision and Mission as stated in Bank Mandiri's Long Term Plan 2015 - 2020 which has been prepared and approved by the Board of Directors' Meeting.



VISI VISION

Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

To be Indonesia's most admired and consistently progressive financial institution.

MISI MISSION

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
To be oriented toward fulfilling market needs.
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional.
To develop professional human resources.
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*.
To gain maximum benefit for stakeholders.
4. Melaksanakan manajemen terbuka.
To conduct transparent management.
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.
To care for social and environmental issues.



NILAI-NILAI PERUSAHAAN

Bank Mandiri dalam beraktivitas juga selalu menjunjung tinggi nilai-nilai Bank Mandiri, yang disusun dengan sangat selaras dengan visi dan misi Bank Mandiri. Nilai-nilai yang dimaksud selalu Bank Mandiri tanamkan sebagai budaya yang menyatu dengan setiap aksi nyata Bank Mandiri di dalam merealisasikan aspirasi jangka panjang Bank Mandiri. Adapun nilai-nilai Bank Mandiri tersebut secara internal Bank Mandiri sebut "TIPCE" yang terdiri dari dan memiliki makna sebagai berikut:

TRUST (KEPERCAYAAN)

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

INTEGRITY (INTEGRITAS)

Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi.

PROFESSIONALISM (PROFESIONALISME)

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

CUSTOMER FOCUS (FOKUS PADA PELANGGAN)

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

EXCELLENT (UNGGUL)

Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri.

SEBELAS KEKHASAN PERILAKU MANDIRIAN

Budaya TIPCE yang sebelumnya hanya menjabarkan 10 Perilaku Utama kini telah diperbarui menjadi 11 Perilaku Utama yang mencirikan insan Mandiri dengan pegawai lembaga keuangan lainnya. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai visi Perseroan untuk menjadi lembaga perbankan terbaik di skala ASEAN pada tahun 2020 mendatang. Adapun ke-11 Perilaku Utama Bank Mandiri tersebut antara lain:

TRUST:

Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan.

Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi, dan saling menghargai.

CORPORATE VALUES

Bank Mandiri always upholds the values of Bank Mandiri in each of its activity, which is structured and fully aligned with Bank Mandiri's vision and mission. The referred values have been always instilled as a culture that blends in with every real action that Bank Mandiri carries out to realize the Company's long-term aspiration. Internally, those values are called "TIPCE" and consist of the following, each with its own description:

TRUST

Build confidence and good thought in a sincere and open relationship based on reliability.

INTEGRITY

Act truthfully, with dignity, while upholding the ethics of the profession.

PROFESSIONALISM

Completing work accurately based on the highest of competence and with full responsibility.

CUSTOMER FOCUS

Always place the internal and external customers as focus on building a positive experience of mutually beneficial and sustainable growth.

EXCELLENT

Always strive for excellence to perfection which as to express our love and pride as Mandirian.

ELEVEN KEY BEHAVIORS OF MANDIRIAN

The TIPCE culture which previously described 10 Key Behaviors have been refined to 11 Key Behaviors to distinct Mandirians from employees of other financial institutions. The changes were made in order to achieve our vision to be the best banking institutions in ASEAN in 2020. As for the Bank Mandiri's 11 Behaviors of Bank Mandiri, are:

TRUST:

Honest, sincere, open and firm.

Empowering potential, showing composure, continuously seeking synergies and promoting mutual respect.



INTEGRITY:

Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen.

Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji.

PROFESSIONALISM:

Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri.

Berjiwa *intrapreneurship* dan berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur.

CUSTOMER FOCUS:

Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan solusi secara total.

Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

EXCELLENT:

Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan.

Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi.

Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas.

INTEGRITY:

Discipline, consistency and fulfillment of commitments.

Hard thinker, speaking and acting in a commendable manner.

PROFESSIONALISM:

Reliability, resilience, responsibility, willingness to learn and self-confidence.

Spirit of intrapreneurship and courage to take decisions based on calculated risk.

CUSTOMER FOCUS:

Identifying the needs and desires of customers in a proactive manner and providing holistic solutions to such needs and desires.

Providing the best possible services in a fast, precise, straight forward and accurate manner while always prioritizing customer satisfaction.

EXCELLENT:

Patriotism, a winning mentality and the courage to make a breakthrough.

Innovative in creating opportunities to perform beyond expectations.

Focus and discipline in achieving priorities.

BUDAYA KERJA UNGGUL

Dalam perjalannya, aspirasi Bank Mandiri yang sudah diformulasikan dalam Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri 2020 (*Bank Mandiri Long Term Corporate Plan 2020*) telah mengalami penajaman dan disesuaikan agar sasarannya menjadi lebih relevan dan realistik. Awalnya, aspirasi Bank Mandiri adalah menjadi **"The Best Bank in ASEAN by 2020"** dan pada pertengahan tahun 2016, Bank Mandiri menyesuaikan aspirasi tersebut dengan kondisi dinamika ekonomi menjadi **"Indonesia's Best, ASEAN's Prominent"** yaitu menjadi lembaga keuangan yang terbaik di Indonesia dan disegani di ASEAN.

Selain itu, Bank Mandiri juga melakukan serangkaian inisiatif strategik, baik di Bank Mandiri dan Mandiri Group. Di antaranya adalah dengan terus mengintensifkan penerapan strategi *regional expansion* agar dapat mendukung fokus utama bisnis Bank Mandiri dan Mandiri Group, yang salah satunya dilakukan melalui perluasan jaringan layanan hingga ke negara-negara ASEAN. Tujuannya adalah untuk memperluas peluang bisnis dengan memaksimalkan akses ke pasar baru yang potensial di luar Indonesia; kedua, agar bisa meninggalkan jejak prestasi yang baik (*footprint*) bagi Indonesia khususnya dalam hal *cross border acquisition*.

CULTURE OF EXCELLENCE

In its journey, the Bank aspirations that have been formulated in the Bank Mandiri Long Term Corporate Plan 2020 has undergone refinements and customized to achieve more relevant and realistic target. Initially, we aim to be **"The Best Bank in ASEAN by 2020"**. However, given the market dynamics that occurred throughout 2016, we revised our target to **"Indonesia's Best, ASEAN's Prominent"**. Thus, our aspiration now is to be the best financial institution in Indonesia and respected in ASEAN.

Besides, Bank Mandiri also conducted a series of strategic initiatives, both in Bank Mandiri and the Mandiri Group. Among others is to continue intensifying the implementation of the regional expansion strategy as part of our support to Bank Mandiri and Mandiri Group key focus, among the few is pursued through service network expansion to the ASEAN countries. The goal is to expand business opportunities by maximizing access to potential new markets outside Indonesia; second, to create permanent footprint in Indonesia, especially in terms of cross-border acquisition.



BRAND BANK MANDIRI [G4-4]

Bank Mandiri brand [G4-4]

Identitas *brand* Bank Mandiri terdiri dari elemen simbol, huruf logo, warna dan slogan (*tagline*).

Pemaknaan dari masing-masing elemen adalah sebagai berikut:

Bank Mandiri's brand identity consists of the elements of symbols, logo letters, colors and a tagline.

The meaning of each element is as follows:



BENTUK GELOMBANG EMAS CAIR/ GOLD LIQUID WAVE

Sebagai simbol dari kekayaan finansial di Asia yang mengedepankan sifat *agile*, progresif, berpandangan ke depan, *excellence*, flexible serta tangguh menghadapi segala tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang.

As a symbol of financial wealth in Asia that puts the nature of agile, progressive, futuristic, excellence, flexible and resilient to face the challenges that will be faced in the future.

BENTUK LOGO DENGAN HURUF KECIL/ BRAND WITH SMALL WORD

Penggunaan huruf kecil menandakan sikap ramah terhadap semua segmen bisnis yang dimasuki oleh Bank Mandiri dan menunjukkan keinginan yang besar untuk melayani seluruh nasabah dengan rendah hati (*customer focus*).

The use of small word represent a friendly and humble attitude towards all segments of the business entered into by the bank and showed a huge willingness to deliver excellent service to the customers.

FILOSOFI TAGLINE / PHILOSOPHY TAGLINE

"TERDEPAN, TERPERCAYA, TUMBUH BERSAMA ANDA"

- Kata "Terdepan" melambangkan wujud atas kerja keras dan profesionalisme untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai yang terdepan.

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

- Kata "Terpercaya" melambangkan wujud dari integritas dari sikap transparansi untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai institusi perbankan yang terpercaya.

The word "Trusted" is the embodiment of integrity and transparency to make the bank as a banking institution that is reliable.

- Kata "Tumbuh Bersama Anda" melambangkan wujud dari fokus terhadap nasabah dan dedikasi dari seluruh insan Bank Mandiri untuk tumbuh bersama Indonesia.

'Enabling Growth' is a manifestation of the focus on the customer and the dedication of all employees that grow with Indonesia.

WARNA/COLOUR

Kuning Emas (kuning ke arah orange):

- Warga logam mulia yang menandakan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, dan kekayaan.
- Melambangkan keaktifan, kreatif, meriah, ramah, menyenangkan dan nyaman.

Yellow Gold (literally orange):

- Gold colour represent greatness, glory, prosperity, and wealth.
- Represent active, creative, friendly, fun, and comfortable.

Huruf Biru Tua:

- Melambangkan rasa nyaman, tenang, menyegarkan, Warisan luhur, stabilitas, serius (*respect*) dan tahan uji (*reliable*).
- Menyimbolkan profesionalisme, pondasi yang kuat, setia, dapat dipercaya dan memiliki kehormatan yang tinggi.

DARK BLUE COLOUR:

- Represent pleasant, calm, cool, heritage, stability, command, respect, and reliable.
- Symbol of professionalism, strong ground, loyal, trusted, and dignity.

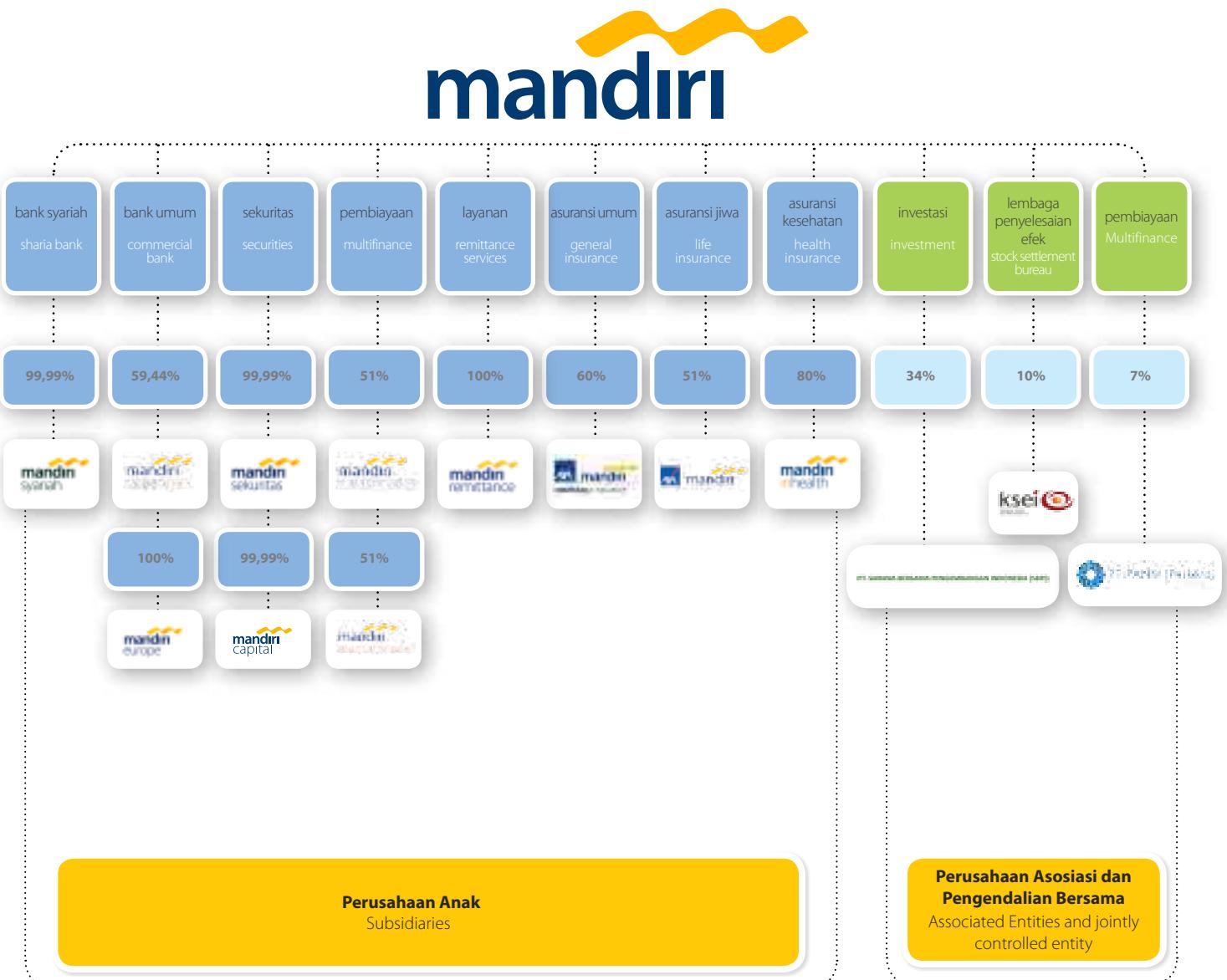


STRUKTUR GRUP PERUSAHAAN [G4-17]

Struktur Mandiri Group terdiri dari 11 Entitas Anak perusahaan, tiga Entitas Asosiasi, dan tidak memiliki entitas pengendalian bersama dalam bentuk *Joint Venture* maupun *Special Purpose Vehicle* (SPV), sebagaimana tergambar dalam struktur di bawah

GROUP STRUCTURE [G4-17]

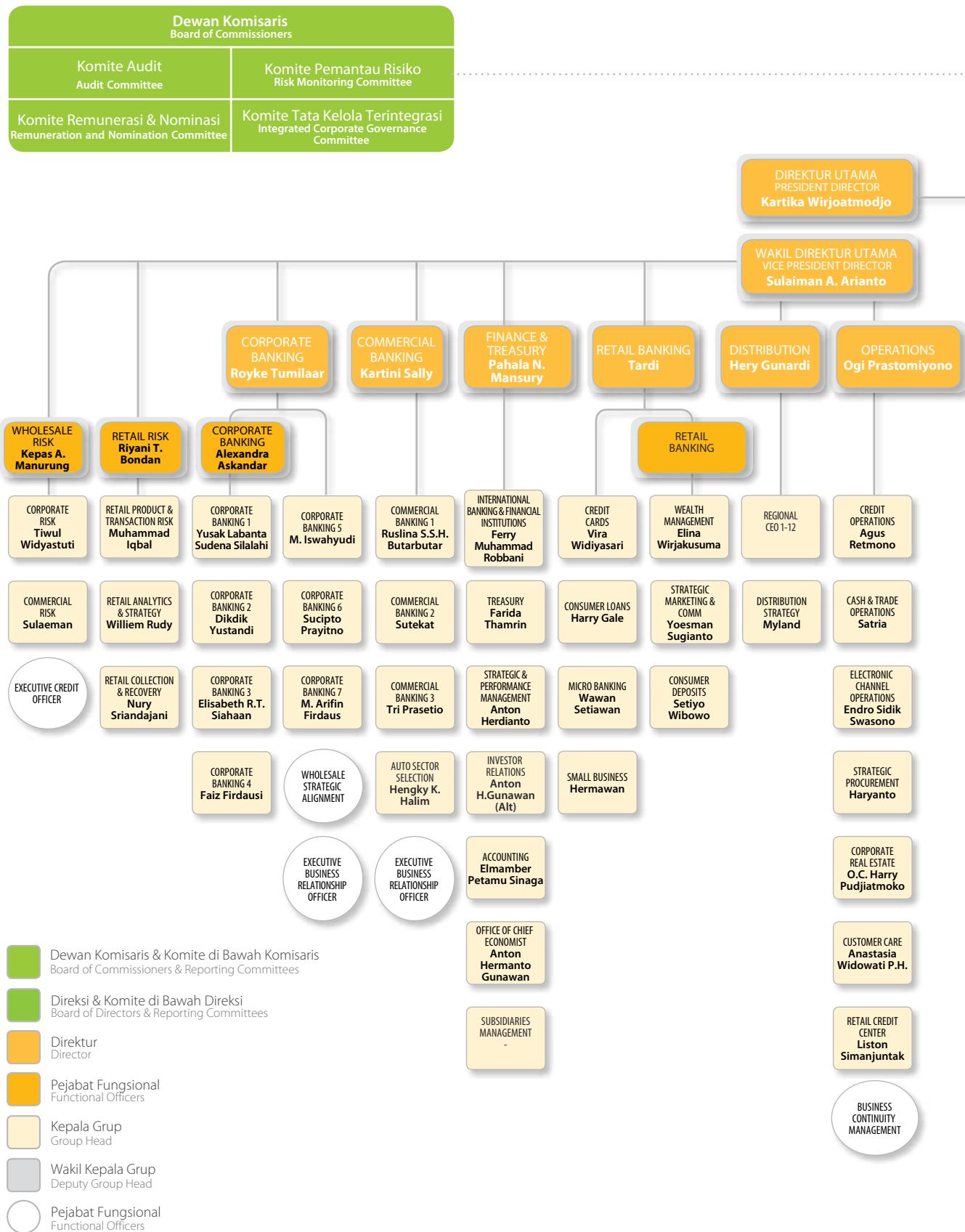
Bank Mandiri Group structure consists of 10 Subsidiary companies, three Associate Entities, and zero joint controlled entity in form of Joint Venture and Special Purpose Vehicle (SPV), as illustrated in the following structure:





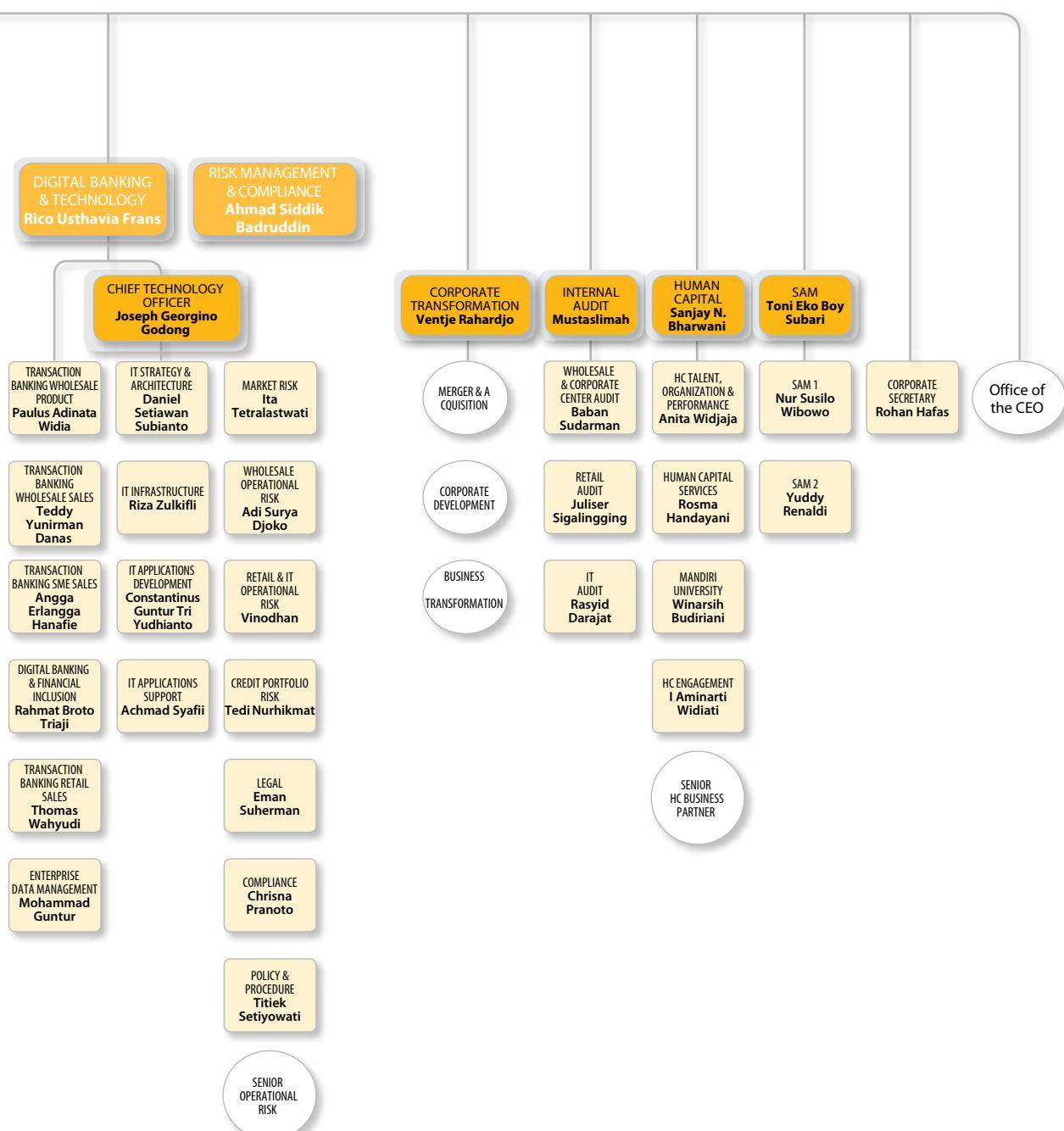
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN

Organization Structure





Direksi Board of Directors				
Business Committee		Assets & Liabilities Committee	Capital & Subsidiaries Committee	Information & Technology Committee
Risk Management Committee	Policy & Procedure Committee	Credit Committee	Integrated Risk Management Committee	Human Capital Policy Committee





INFORMASI PERUSAHAAN [G4-3] [G4-4] [G4-5] [G4-7] [G4-9]
Corporate Information [G4-3] [G4-4] [G4-5] [G4-7] [G4-9]





Nama Perusahaan Company Name	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Sektor Industri Industry Sector	Perbankan dan Jasa Keuangan Banking and Financial Services
Jumlah Karyawan 2016 Total Employees in 2016	78.132 orang /employees
Tanggal Pendirian Date of Establishment	2 Oktober 1998 October 2, 1998
Kepemilikan Saham Share Ownership	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah Republik Indonesia 60% Government of the Republic of Indonesia 60% • Publik 40% Public 40%
Tanggal Pencatatan Saham Listing Date	14 Juli 2003 July 14, 2003
Kode Saham Ticker Code	BMRI
Kode ISIN ISIN Code	ID1000095003
Kode SWIFT SWIFT Code	BMRIIDJA
Kantor Pusat Head Office	<p>Plaza Mandiri Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 INDONESIA Tel. (6221) 5265045 Fax. (6221) 5274477, 5275577</p>
Situs Web Website	www.bankmandiri.co.id
Pusat Informasi Contact Center	<p>Sekretaris Perusahaan/ Corporate Secretary Telp: 62-21 524 5299 Fax.: 62-21 526 3460 Website: http://www.bankmandiri.co.id Email: corporate.secretary@bankmandiri.co.id</p> <p>Perlindungan Nasabah/ Customer Care Hubungan Investor/ Investor Relation Email: ir@bankmandiri.co.id http://ir.bankmandiri.co.id</p> <p>Media Sosial/ Social Media Facebook: https://id.facebook.com/officialbankmandiri/ Twitter: @bankmandiri</p>
Layanan Telepon Bank Mandiri Call Center Bank Mandiri	14000 ; (021) 52997777



WILAYAH OPERASIONAL PERUSAHAAN [G4-5, G4-6, G4-8]

Per 31 Desember 2016, Wilayah Operasional Bank Mandiri mencakup delapan negara yang meliputi Indonesia, Cayman Island, Singapura, Hongkong, Shanghai, London-United Kingdom, Dili-Timor Leste, dan Kuala Lumpur-Malaysia.

Kantor Pusat Bank Mandiri beralamatkan di:
**Plaza Mandiri, Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia.**

COMPANY OPERATIONAL AREA [G4-5, G4-6, G4-8]

As of December 31, 2016, Bank Mandiri Operational Area covers eight countries which include Indonesia, the Cayman Islands, Singapore, Hong Kong, Shanghai, London-United Kingdom, Dili, Timor Leste, and the Kuala Lumpur-Malaysia.

Bank Mandiri Head Office is located at:
**Plaza Mandiri, Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia.**



No.	Jumlah Area Number of Area	Jumlah Kantor Cabang/Area Number of Branch Offices/Area
1	Region I / Sumatera 1	281
2	Region II / Sumatera 2	231
3	Region III / Jakarta 1	287
4	Region IV / Jakarta 2	236
5	Region V / Jakarta 3	198
6	Region VI / Jawa 1	236
7	Region VII / Jawa 2	269
8	Region VIII / Jawa 3	317
9	Region IX / Kalimantan	166
10	Region X / Sulawesi dan Maluku	191
11	Region XI / Bali dan Nusa Tenggara	121
12	Region XII / Papua	66
	Total	2,599



SKALA ORGANISASI PERUSAHAAN

SCALE OF ORGANIZATION

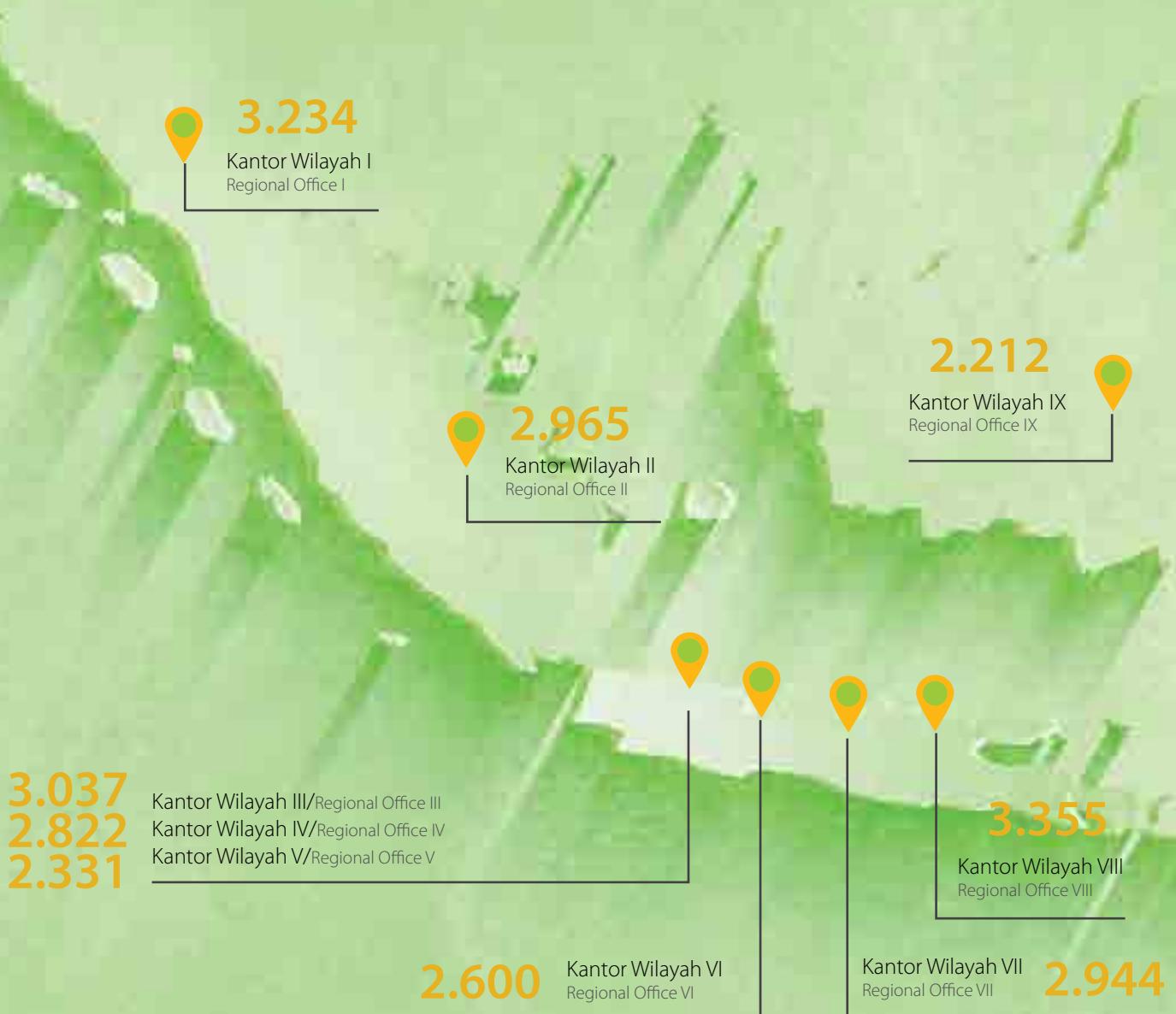
Skala organisasi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:
[G4-9, G4-13]

Bank Mandiri's scale of organization is as follows:
[G4-9, G4-13]

URAIAN DESCRIPTION	SATUAN Unit	TAHUN LAPORAN REPORTING PERIOD		
		2014	2015	2016
Jumlah Pekerja Total Employees	Orang Persons	34.696	36.737	38.940
Jumlah Kantor Cabang Dalam Negeri Total Domestic Branches	Cabang Branches	2.312	2.457	2.599
Jumlah Kantor Cabang Luar Negeri/ Perwakilan Total Overseas/Representative Office	Cabang Branches	8	8	7
Jumlah Kantor Wilayah Total Regional Offices	Kantor Offices	12	12	12
Jumlah Kantor Cabang Pembantu Sub-Branch Offices	Cabang Branches	1.018	1.082	1.177
Jumlah Kantor Kas Total Cash Officer	Kantor Offices	261	237	189
Jumlah ATM Total ATMs	Unit Units	15.444	17.388	17.461
Jumlah ATM Link Total Link ATMs	Unit Units	47.327	53.957	60.508
Jumlah Rekening Total Accounts	Juta Rekening Million Accounts	15,7	16,9	18,45
Pendapatan Bunga & Syariah Interest & Sharia Income	Rp juta Rp million	62.637.942	71.570.127	76.709.888
Laba Bersih Net Income	Rp juta Rp million	19.871.873	20.334.968	13.806.565
Jumlah Aset Total Assets	Rp juta Rp million	855.039.673	910.063.409	1.038.706.009
Jumlah Ekuitas Total Equity	Rp juta Rp million	104.844.562	119.491.841	153.369.723
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	Rp juta Rp million	750.195.111	790.571.568	885.336.286
Kepemilikan Saham Share Ownership				
Pemerintahan Indonesia The Government of Indonesia	%	60	60	60
Publik Public	%	40	40	40
• Investor Lokal Local Investor	%	7,88	9,47	8,5
• Investor Asing Foreign Investor	%	32,13	30,53	31,5



PETA KANTOR WILAYAH DENGAN JUMLAH PEGAWAI 5% ATAU LEBIH [G4-9]
Regional Office Map with a Headcount of 5% or More of the Total Employees [G4-9]







KEANGGOTAAN ASOSIASI [G4-16]

Hingga akhir 2016, Bank Mandiri berpartisipasi aktif dalam empat asosiasi, yakni:

- Asosiasi Emiten Indonesia
- Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
- Himpunan Bank Milik Negara (HIMBARA)
- Persatuan Perbankan Nasional (Perbanas)

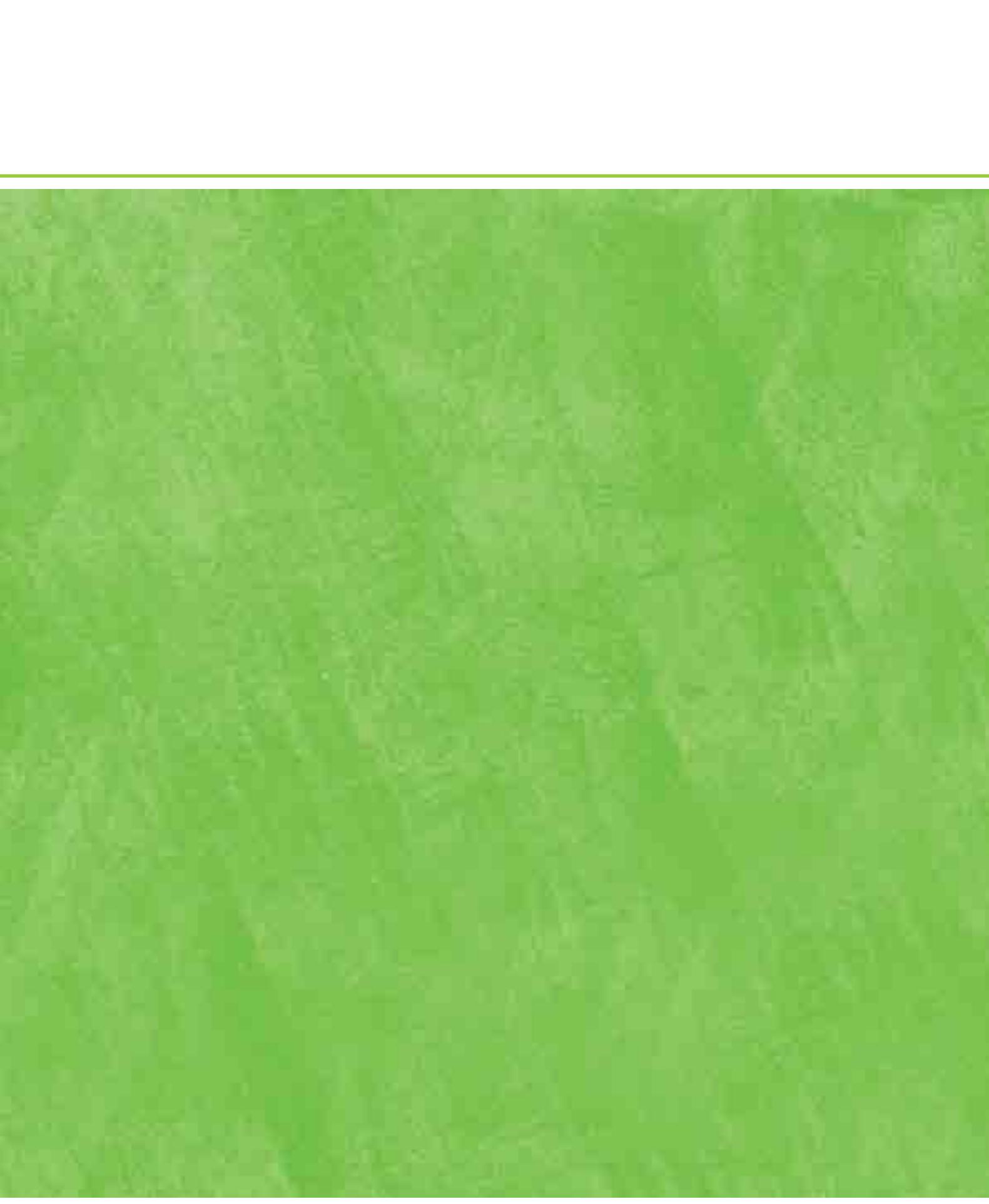
ASSOCIATION MEMBERSHIP [G4-16]

Until the end of 2016, Bank Mandiri actively participated in four associations, namely:

- Indonesia Public Listed Company Association
- Compliance Directors Communications Forum
- State-owned Bank Association
- Association of National Bank







KEBERLANJUTAN BISNIS KAMI SEBAGAI LEMBAGA KEUANGAN

Our Sustainability Business as a Financial Institution



66

TRANSFORMASI BANK MANDIRI

Berbekal sejarah panjang dan semangat memakmurkan negeri, Bank Mandiri telah dan akan senantiasa berkarya guna menunjukkan kesungguhannya dalam memberikan kontribusi terbaik, nyata, dan secara berimbang untuk mendukung pertumbuhan serta perkembangan perekonomian Indonesia, menyejahterakan masyarakat Indonesia, dan melestarikan lingkungan dimanapun Bank Mandiri beraktivitas.

Bank Mandiri Transformation

Having had a long history and embedded spirit to work toward a better prosperity for the country, Bank Mandiri has continued and will remain consistent to work for expressing its best, genuine, and balance way to contribute to the growth and development of Indonesia's economy, the people's well-being as well as in preserving the environment wherever the Company operates.



Sejalan dengan visi Bank Mandiri “Untuk Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif”, Bank Mandiri memasuki segmen bisnis yang menguntungkan dan memiliki prospek tumbuh, sekaligus berperan sebagai institusi perbankan yang komprehensif. Untuk itu, Bank Mandiri berfokus pada segmen korporasi, komersial, mikro dan ritel, serta pembiayaan konsumen dengan strategi yang berbeda di setiap lini bisnisnya dan bersinergi dengan seluruh segmen pasar yang ada.

Kehadiran Bank Mandiri sebagai Bank BUMN Multispesialis di Indonesia dapat diterjemahkan ke dalam langkah-langkah khusus dengan menumbuhkan pangsa pasar dominan di segmen yang Bank Mandiri fokuskan, agar bisa memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai bank terdepan di Indonesia dan harapannya di kawasan Asia Tenggara (ASEAN) pada tahun 2020 nanti. Selain itu, sebagai bank publik, visi Bank Mandiri untuk menjadi bank *blue chip* publik di Asia Tenggara ini akan diukur berdasarkan kapitalisasi pasar.

Oleh karenanya, sebagai upaya mewujudkan mimpi besar dan jangka panjang Bank Mandiri yaitu “Untuk menjadi institusi keuangan dengan kinerja terbaik dari segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas, baik di Indonesia maupun di kawasan ASEAN pada tahun 2020 ***“(Indonesia’s Best, ASEAN’s Prominent by 2020)***, maka sejak tahun 2005 sampai dengan 2020, Bank Mandiri telah menjalankan *strategi Corporate Plan 2020* yang terbagi menjadi Tiga Tahap Program Transformasi Bank Mandiri yang telah diterapkan secara konsisten dan terintegrasi di seluruh lini bisnis baik yang dimiliki Perseroan maupun Perusahaan Anak.

Untuk mewujudkan hal tersebut, Bank Mandiri secara berkesinambungan meningkatkan posisi dan kemampuannya pada sektor industri perbankan Nasional dengan berkontribusi nyata melalui stimulus yang diberikan atas laju pertumbuhan perekonomian domestik seiring dengan perbaikan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia.

In line with the vision ‘To Become Indonesia’s Most Admired and Consistently Progressive Financial Institution’, Bank Mandiri has entered into a more profitable and prospecting business segment, while pertaining its service as a comprehensive banking institution. To that end, Bank Mandiri focuses on corporate, commercial, micro and retail banking, as well as consumer financing whereas each of the business line adopts a different strategy that is able to synergize with all of the existing market segments.

The presence of Bank Mandiri as a Multi Specialists state-owned bank in Indonesia can be translated into specific measures to foster a dominant market share in the segments we focus, to strengthen our position as a leading bank in Indonesia and hopefully in South East Asia (ASEAN) by 2020. In addition, as a public bank, Bank Mandiri’s vision to be a public blue chip bank in Southeast Asia will be measured by market capitalization.

Thus, in an effort to realize the Company’s big and long-term dream “To be the financial institution with the best performance in terms of services, products, and returns to shareholders, as well as the benefits received by the public at large, in Indonesia and ASEAN by 2020” ***(Indonesia’s Best, ASEAN Prominent by 2020)***, thus from year 2005 to 2020, the Company has been undertaking a strategy named Corporate Plan 2020, divided into Three Phases of Bank Mandiri Transformation Program that has been consistently implemented and integrated across all lines of business owned by the Company or the Subsidiary Entities.

To achieve this goal, the Company continually improves its position and ability in the national banking sector by significantly contributing through the stimulus provided over the growth rate of the domestic economy along with improved quality of life of Indonesian people.



SAMPAI MANAKAH PROGRES KITA SEKARANG?

Where are We Progressing?

**TAHAPAN PROSES TRANSFORMASI PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
BANK MANDIRI (PERSERO) TBK TRANSFORMATION PROCESS**

Tahap I (2005 – 2010) Phase I (2005 – 2010)	Tahap II (2010 – 2015) Phase II (2010 – 2015)	Tahap III (2015 – 2020) Phase III (2015 – 2020)
<p>VISI TAHAP I Menjadi Bank yang Unggul di Tingkat Regional (Regional Champion Bank).</p> <p>PHASE I VISION To become regional champion bank</p> <p>4 (empat) Strategi Utama Program Transformasi Tahap I: 1. Implementasi budaya. 2. Pengendalian <i>non-performance loan</i> (NPL) secara agresif. 3. Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar. 4. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar-direktorat.</p> <p>4 (four) Key Strategy of Transformation Program Phase I: 1. Implementation of Culture. 2. Control of non-performance loan (NPL) 3. Enhancement of business growth that exceeds the average growth of the market. 4. Development and management of inter-direktorat alliance program.</p>	<p>VISI TAHAP II "Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif"</p> <p>PHASE II VISION To Become Indonesia's Most Admired and Always Progressive Financial Institution "</p> <p>3 (tiga) Area Utama Program Transformasi Tahap II: 1. <i>Wholesale Transaction</i>. 2. <i>Retail Deposit & Payment</i>. 3. <i>Retail Financing</i>.</p> <p>3 (three) Key Areas of Transformation Program Phase II: 1. Wholesale Transaction. 2. Retail Deposit & Payment. 3. Retail Financing.</p>	<p>VISI TAHAP III Menjadi Bank Terbaik di Kawasan ASEAN pada Tahun 2020.</p> <p>PHASE III VISION To be the Best Bank in the ASEAN Region in 2020.</p> <p>3 (tiga) Area Utama Program Transformasi Tahap III: 1. Memperkuat leadership di segmen <i>wholesale</i> dengan melakukan pendalaman relationship dengan nasabah. 2. Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail. 3. Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak</p> <p>3 (three) Key Area of Transformation Program Phase III: 1. Strengthening leadership in the wholesale segment by deepening relationships with customers. 2. To become customers of choice in the retail segment 3. Integrating Bank Mandiri business in all segments, including in its subsidiaries</p>

Di tahun 2015 hingga buku Laporan Keberlanjutan tahun 2016 ini diterbitkan, Bank Mandiri memasuki Tahap III Program Transformasi dengan melakukan transformasi bisnis terhadap produk dan jasa Bank Mandiri, yang dari sisi bisnis fokus pada *Wholesale Banking, Export & Import Advisory* dan *Retail Banking*, masing-masing dengan deskripsi singkat berikut:

- *Wholesale Banking* merupakan produk dan jasa yang terdapat pada Unit Bisnis *Institutional Banking, Corporate Banking*, serta *Commercial & Business Banking*.
- *Export & Import Advisory* merupakan produk dan jasa untuk melayani transaksi perdagangan.
- *Retail Banking* merupakan produk dan jasa yang terdapat pada Unit Bisnis *Mass & Electronic Banking*.
- *Banking, Wealth Management*, Layanan baru Mandiri Prioritas Resegmentasi dan *Customer Finance*. **[G4-4, G4-7, G4-EC4]**

Saat ini, nasabah Bank Mandiri yang terdiri dari berbagai segmen merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Selain menyediakan jasa perbankan di bidang korporasi, ritel, dan internasional, Bank Mandiri berkomitmen untuk senantiasa hadir dalam upaya mendukung implementasi program pembangunan nasional Indonesia dengan satu tujuan yakni untuk meratakan kemakmuran, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional. Singkatnya, untuk memajukan Indonesia.

From year 2015 up to year 2016, the years of the reporting period of this Sustainability Report, Bank Mandiri has entered Stage III of Bank Mandiri's Transformation Program, and one of the implementations was the undertaking of the business transformation initiatives toward Bank Mandiri's products and services, which in terms of business, focus on Wholesale Banking, Export & Import Advisory, and Retail Banking, Each with a brief description as follows:

- Wholesale Banking is the product or service comprising of Institutional Banking, Corporate Banking, as well as Commercial & Business Banking business unit.
- Export & Import Advisory is a product or service targeting to serve trading needs.
- Retail Banking is a product or service comprising of Mass & Electronic Banking, Wealth Management, Mandiri Prioritas Resegmentasi Services and Customer Finance. **[G4-4, G4-7, G4-EC4]**

To date, Bank Mandiri's customers that consist of various segments are the key driver of the Indonesian economy. In addition to providing banking services in the areas of corporate, retail, and international, Bank Mandiri is committed to always support the implementation of Indonesia's national development program with one big objective, that is to even out prosperity, economic growth and national stability. In short, to bring enhancement for Indonesia.



KEBERLANJUTAN FINANSIAL BAGI BANK MANDIRI

Program Keberlanjutan Usaha Perbankan (*Sustainable Banking*) bagi Bank Mandiri merupakan suatu komitmen berkelanjutan untuk bertindak etis dalam kerangka tanggungjawab terhadap nasabah, pegawai, pemegang saham, lingkungan, serta memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas. Adapun pelaksanaan program keberlanjutan Bank Mandiri antara lain mengacu pada Peraturan Menteri No. PER-09/MBU/07/2015 tertanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (PKBL) Badan Usaha Milik Negara. Dalam melihat keberlanjutan, Bank Mandiri secara konsisten menerapkan dan menerjemahkan visi dan misi Bank Mandiri ke setiap langkah Bank Mandiri, sambil terus mengurangi seluruh risiko terkait sehingga Bank Mandiri dapat beroperasi secara aman, bertanggung jawab dan beretika. Bank Mandiri berpandangan bahwa prioritas kewargausahaan akan selalu jelas dan fokus untuk memastikan keberlanjutan bisnis melalui keseimbangan serta kesinambungan yang kuat antara pilar Ekonomi (*Profit*), Sosial (*People*), dan Lingkungan (*Planet*) atau biasa disebut konsep *Triple bottom line*. Komitmen tersebut Bank Mandiri realisasikan melalui implementasi program Tanggung Jawab Sosial Bank Mandiri atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang berkesinambungan. Bank Mandiri sebagai salah satu pelaku terdepan di dalam pembangunan ekonomi nasional, sudah selayaknya tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan finansial namun juga perlu berkontribusi bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Tujuan utamanya adalah untuk meraih keberhasilan bisnis yang selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

KINERJA POSITIF BERKELANJUTAN MENUJU KESTABILAN EKONOMI BANGSA

Tahun 2016 merupakan Transformasi Bisnis Bank Mandiri Tahap III (2015 – 2020) menuju '*Indonesia's Best, Asean's Prominent*' di tahun 2020 nanti. Dalam mendukung langkah transformasi ini, Bank Mandiri menjalankan misi untuk menjadi institusi keuangan dengan solusi keuangan inovatif dan turut serta berkontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten. Sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, Bank Mandiri berhasil mencatat kinerja positif sepanjang tahun 2016.

Dari aspek keuangan, Bank Mandiri mencatat laba bersih konsolidasi sebesar Rp13,81 triliun, yang dikontribusikan oleh kinerja positif bisnis penyaluran kredit dan dana pihak ketiga (DPK). Selama 2016, Bank Mandiri telah

WHAT DOES FINANCIAL SUSTAINABILITY MEAN TO BANK MANDIRI?

Bank Mandiri perceives the Sustainable Banking Program as an ongoing commitment to act ethically within the framework of responsibility to customers, employees, shareholders, the environment, while contributing to the economic development of the local community as well as the public at large. Implementation of Bank Mandiri's sustainable development programs, among others, is in accordance with the Ministerial Regulation No.PER-09/MBU07/2015 dated July 3, 2015 regarding Partnership and Community Development Program for State-Owned Enterprises. As for sustainability, Bank Mandiri has consistently implemented and translated the Company's vision and mission into each of our sustainability efforts, while we continue to minimize any potential risks associated so that the Company can operate in a safe, responsible and ethical manner. For us, corporate citizenship will always prioritize clarity and its focus on ensuring business sustainability through a balanced and sustainability practices of the so called Triple Bottom Line concept comprising of Economic (*Profit*), Social (*People*), and Environment (*Planet*) pillars. Thus we have realized such commitment through continuous implementation of our Corporate Social Responsibility program. As one of the major players in the national economic development journey, the Company does not only aim at attaining profitability, but beyond that to deliver maximum benefits to both the society and the environment. The ultimate goal is to achieve an alignment between business success and society welfare.

SUSTAINING A POSITIVE PERFORMANCE TOWARDS THE NATION'S ECONOMIC STABILITY

In 2016, Bank Mandiri was undertaking the Phase III of the Business Transformation Program (2015-2020) to become 'Indonesia's Best, ASEAN's prominent' by year 2020. In due course, the Company's mission is to become a financial institution able to deliver an innovative financial solutions and to participate in maximizing its contributions to the nation through a consistent performance improvement efforts. As one of the largest state-owned banks in Indonesia, Bank Mandiri recorded a positive performance in 2016.

As for financial aspect, we recorded a consolidated net profit of Rp13.81 trillion, which was contributed by the positive performance of loan portfolio and third party fund (DPK) businesses. During 2016, we channeled



menyalurkan tambahan kredit secara *gross (bank only)* sebesar Rp111,1 triliun atau tumbuh 11,18% dari tahun lalu; total kredit meningkat sebesar Rp66,55 triliun atau tumbuh 11,2% secara tahunan hingga mencapai Rp662,01 triliun. Sementara DPK yang dihimpun Bank Mandiri mencapai Rp762,5 triliun atau tumbuh 12,72% secara tahunan. Dengan demikian, rasio kredit terhadap DPK atau *loan to deposit ratio (LDR)* tetap sehat di level 86,86%.

Secara umum pertumbuhan kredit Bank Mandiri yang relatif baik di tengah kondisi ekonomi yang menantang, salah satunya adalah berkat pelaksanaan manajemen risiko kredit yang baik, penerapan prinsip kehati-hatian dan pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri yang baik. Hal ini tercermin dalam tingkat rasio NPL *bruto* (*non-performing loans/NPL-gross*) secara konsolidasi sebagai indikator kredit bermasalah adalah sebesar 4,00%, dan NPL *netto* secara konsolidasi tercatat sebesar 1,38%. Sementara rasio kecukupan modal (*capital adequacy ratio/CAR*) Bank Mandiri di tahun 2016 adalah 21,36%, menunjukkan posisi permodalan Bank Mandiri yang cukup kuat. Pencapaian NPL dan CAR tersebut mencerminkan kinerja Bank Mandiri yang sehat karena keduanya tercatat masih memenuhi kualifikasi umum bank sehat dari sisi ketentuan NPL dan CAR yaitu masing-masing harus di bawah 5% dan minimum 8%.

MEMPERTEGAS PERAN BANK MANDIRI SEBAGAI AGEN PEMBANGUNAN BANGSA

Sebagai Agen Pembangunan Bangsa (*Agent of Development*), peran Bank Mandiri dipertegas melalui tekad untuk mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif dalam berkarya. Tujuannya adalah satu, yaitu untuk bersama-sama mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia yang berkelanjutan (*financial sustainability*).

Peran tersebut juga terlihat dari meningkatnya pembiayaan infrastruktur tanah air menjadi total Rp104,6 triliun atau tumbuh 47,5% dibandingkan tahun 2015 (antara lain terdiri dari ketenagalistrikan sejumlah Rp39,3 triliun; Jalan Tol sejumlah Rp14,5 triliun; Telekomunikasi sejumlah Rp12,6 triliun).

Di samping itu, Bank Mandiri juga mendukung Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam meningkatkan transaksi non-tunai guna mewujudkan *cashless society*. Dibandingkan tahun 2015, pada tahun ini Bank Mandiri mencatat Kartu Pra-Bayar tumbuh sebesar 32% dengan peningkatan jumlah nilai transaksi sebesar 53% dan *volume* transaksi meningkat sebesar 52% dari tahun sebelumnya.

additional gross loans (*bank only*) amounted to Rp111.1 trillion, up by 11.18% from last year; total loans increased by Rp66.55 trillion or by 11.2% year on year that amounted to Rp662.01 trillion. Meanwhile, the Company's collective DPK reached Rp762.5 trillion or 12.72% higher than last year. Thus, our loan to deposit ratio (LDR) remained healthy at the level of 86.86%.

Amidst the challenging economic conditions in 2016, the Company's overall growth for loan was relatively good due to the implementation of good credit risk management, prudent banking principles and good corporate governance. That resulted in the consolidated non performing loans-gross (NPL-gross) to reach 4.00% level, and a consolidated net NPLs at 1.38%. Meanwhile, the Company's Capital Adequacy Ratio (CAR) in 2016 was 21.36%, which demonstrated the Company's strong capital position. Both NPL and CAR figures indicated a healthy performance of the Company as both were measured according to the general qualifications for a healthy bank based on NPL and CAR parameters, with a minimum requirement of below 5% and 8%, respectively.

STRENGTHENING OUR ROLE AS AGENT OF DEVELOPMENT FOR INDONESIA

As the Agent of Development for the Nation, our role has been fortified by our strong determination to massively change people mindset to be more productive. It all aims at a single objective, that is to collaborative promote a sustainable growth of the Indonesian economy (financial sustainability).

Such role has been also reflected by the increased financing for national infrastructure to a total of Rp104.6 trillion or grew 47.5% compared to year 2015 (which consisted of Rp39.3 trillion for Power; Rp14.5 trillion for Toll Road; and Rp12.6 trillion for Telecommunication).

Bank Mandiri also supported Bank Indonesia and the Financial Services Authority (FSA) in increasing non-cash transactions in order to realize a cashless society. Compared to year 2015, in 2016, total number of Pre-Paid Card transactions increased by 32% as reflected by an increased value transactions by 53%, and an increased volume of transaction by 52% from previous year.



Masih dalam konteks kontribusi Bank Mandiri terhadap pembangunan ekonomi nasional, Bank Mandiri juga turut mendorong pertumbuhan sektor riil melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang pada tahun 2016 tercatat mencapai Rp13,31 triliun atau naik 280% secara tahunan dan disalurkan kepada lebih dari 216.000 debitur KUR.

Selanjutnya, komitmen Bank Mandiri untuk berkontribusi dalam memperbaiki taraf hidup masyarakat diwujudkan melalui peningkatan akses kepemilikan rumah tinggal dan kendaraan bermotor. Pada tahun 2016, Bank Mandiri berhasil menyalurkan pembiayaan untuk 16.732 unit rumah dan 104.053 unit kendaraan bermotor.

KEBERLANJUTAN DALAM MEWUJUDKAN GREEN ECONOMY MELALUI PRAKTIK GREEN BANKING

Bank Mandiri berinisiatif menjadi salah satu penggerak program *green banking* sebagai wujud nyata penerapan *green economy* dalam dunia perbankan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dan Kementerian Lingkungan Hidup (KLH). Pada dasarnya, konsep *green economy* mendorong agar setiap jenis kegiatan ekonomi harus memperhatikan kelestarian lingkungan dengan meminimalisir dampak kegiatan tersebut terhadap lingkungan. Salah satu wujud implementasi konsep *green economy* ini Bank Mandiri jalankan melalui inisiatif *green banking* yaitu upaya Bank Mandiri dalam mendukung konsep keberlanjutan dalam kegiatan bisnisnya melalui penyaluran kredit ramah lingkungan dan kegiatan operasional ramah lingkungan.

Sebagai wujud dukungan Bank Mandiri terhadap pemeliharaan kelestarian lingkungan hidup, Bank Mandiri telah menjalin kerjasama dengan Agence Francaise de Developpement (AFD). Kerjasama ini merupakan bagian dari salah satu upaya Bank Mandiri untuk pengembangan ekonomi hijau, dengan tujuan melestarikan publik global dari dampak negatif terhadap lingkungan dan memerangi dampak perubahan iklim. Untuk mendukung hal tersebut, AFD memberikan fasilitas senilai US\$100 juta kepada Bank Mandiri melalui penandatangan *Credit Facility Agreement* dilakukan oleh Bank Mandiri dan AFD pada tanggal 8 November 2013 di Jakarta. Pinjaman sebesar US\$100 juta digunakan untuk membiayai proyek-proyek nasabah di bidang *Hydropower*, *Biogas*, dan *Combined-cycle Powerplant* dan proyek ramah lingkungan.

Selain itu, Bank Mandiri bekerjasama dengan OJK untuk menjadi “*first movers*” dalam praktik perbankan berkelanjutan yang mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial dan tata kelola sehingga dapat

In terms of the Bank Mandiri contributions to the national economic development, we also strived to boost the real sector growth by distributing more Kredit Usaha Rakyat (KUR), which in 2016 was totaling Rp13.31 trillion, up by 280% year on year, which was distributed to more than 216,000 KUR borrowers.

Besides, the Company's commitment to contribute in improving the people's quality of life is realized by widening the access to house ownership and motor vehicle loans. Up to 2016, Bank Mandiri was successfully able to manage financing for a total of 16,732 housing units and 104,053 units of motor vehicles.

SUSTAINING GREEN ECONOMY THROUGH GREEN BANKING PRACTICES

Bank Mandiri took the initiative to become one of the institutions who implements the green banking program as a way to realize the green economy concept for the banking sector, carried out accordingly to the regulations of Bank Indonesia and the Ministry of Environment and Forestry. By definition, the green economy concept encourages any kind of economic activity to pay close attention to environmental sustainability by minimizing the impact of business activities on the surrounding environment. One of the implementations of the green economy concept is through Bank Mandiri green banking program that the Company has been undertaking to achieve business sustainability through provision of environmentally-friendly loan portfolio as well as operational activities.

As part of Bank Mandiri's initiatives to continually preserve the environment, the Company has built a partnership with Agence Francaise de Developpement (AFD). This cooperation is carried out as part of our efforts to enhance the green economy practices, which aims to protect the world society from negative environmental impact while also struggling the climate change effects. Through the cooperation, the AFD provides Bank Mandiri with a facility worth US\$100 million through the signing of Credit Facility Agreement between Bank Mandiri and AFD on November 8, 2013 in Jakarta. This US\$ 100 million loan has been allocated to finance Bank Mandiri's customer projects such as Hydropower, Biogas, and Combined-cycle Powerplant projects as well as other environmentally friendly projects.

In addition, in conjunction with the FSA, Bank Mandiri has become part of the “*first movers*” in the sustainable banking practices that integrate environmental, social and governance so as to reduce the negative



mengurangi dampak negatif terhadap pencemaran lingkungan. Bank Mandiri juga telah menerapkan penyaluran kredit pada organisasi ramah lingkungan seperti yang bergerak dalam energi terbarukan, transportasi ramah lingkungan serta organisasi yang melakukan konsep keberlanjutan. Terkait dengan hal ini, pada 23 November 2015, Bank Mandiri menerima serifikasi Indonesia *First Movers on Sustainable Banking* yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Komitmen Bank Mandiri untuk menjalankan aktivitas operasional yang ramah lingkungan Bank Mandiri terapkan ke dalam pengelolaan lingkungan di setiap unit kerja Bank Mandiri melalui program *green office*. Sebagai wujud nyata kontribusi Bank Mandiri dalam program kantor ramah lingkungan (*green office*), maka seluruh jajaran manajemen serta seluruh karyawan Bank Mandiri menunjukkan dukungannya melalui dua program inti. Program pertama yaitu Penggunaan Material (penghematan kertas/*paperless*, bahan bakar dan air); dan program kedua adalah Pemakaian Energi (penghematan listrik). Hasilnya, program ini mampu memberikan manfaat di antaranya pengurangan biaya operasional dan peningkatan efisiensi secara menyeluruh.

BERKELANJUTAN DALAM MENYEJAHTERAKAN MASYARAKAT

Sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat, Bank Mandiri fokus pada pelaksanaan program kemasyarakatan yang berkelanjutan dan juga program kemasyarakatan yang bersifat filantropi. Artinya, program-program kemasyarakatan Bank Mandiri tidak hanya sekedar memberi donasi atau sumbangan namun lebih dari itu Bank Mandiri bertekad untuk secara masif mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif sehingga mampu berperan aktif dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia. Program pemberdayaan masyarakat Bank Mandiri terdiri dari tiga program inti yaitu PROGRAM KEMANDIRIAN KOMUNITAS, PROGRAM KEMANDIRIAN EDUKASI DAN KEWIRAUSAHAAN, dan PROGRAM KEUANGAN INKLUSIF (*FINANCIAL LITERACY*).

Selama lebih dari 18 tahun melayani nasabah di Indonesia, Bank Mandiri mampu meraih hasil di berbagai bidang, seperti penyaluran pembiayaan, penghimpunan dana, organisasi yang lebih kuat, dan pelayanan yang lebih bisa diandalkan. Kinerja keuangan yang kuat mencerminkan kemampuan karyawan Bank Mandiri dalam berupaya meningkatkan hubungan dengan nasabah dan memberikan nilai bagi mereka.

environmental impact resulting from pollution. Bank Mandiri has also prioritized loans to environmental organizations engaged in renewable energy, eco-friendly transportation and other organizations focusing on the sustainability concept. With regard to this, on November 23, 2015 Bank Mandiri obtained Indonesia First Movers on Sustainable Banking Certificate issued by the Indonesia Financial Services Authority (FSA).

Our commitment toward an environmentally sound operation has been applied to the environmental management of every working unit through the green office program. Therefore, our concrete contributions to the green office program have been directly exercised by all employees at all levels including the management through two core programs. Firstly is through the use of environmentally friendly materials (paper efficiency/*paperless* program, fuel and water efficiency); and the second program is through efficient use of energy (save electricity program). To date, the program is now able to deliver benefits in form of reduction in operational costs and increased overall efficiency.

SUSTAINABILITY IN IMPROVING SOCIAL WELFARE

As part of the Company's corporate social responsibility intended for the community, Bank Mandiri divides the implementations into two core programs, namely the sustainable community program and the philanthropic community program. It means that our community programs are not just focused on granting donations or other social aids, but beyond that, we are determined to massively change people mindset of to be more productive so that they can play a more active role in boosting Indonesia's economic growth. Our community empowerment program consists of three primary programs namely SELF RELIANCE COMMUNITY PROGRAM, SELF RELIANCE IN EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP PROGRAM, and FINANCIAL INCLUSION AND LITERACY PROGRAM.

For more than 18 years of serving customers in Indonesia, Bank Mandiri is successful in noting down various accomplishments such as enhanced financing portfolio, increased fund raising, stronger organizational base and a more reliable service. Moreover, Bank Mandiri's strong financial performance also reflects the ability of our employees to work productively to improve customer relationship and deliver value-added services for the customers.



Sejalan dengan upaya Bank Mandiri mencapai pertumbuhan untuk Keuangan Inklusif serta meningkatkan akses keuangan, Bank Mandiri memperluas akses perbankan dan keuangan, memberikan pembiayaan keuangan, namun tetap memberdayakan jutaan keluarga pra/cukup sejahtera guna mendapatkan kehidupan yang lebih baik, ditambah layanan *branchless banking* dalam mendukung program Laku Pandai pemerintah dalam rangka menjangkau masyarakat di daerah pelosok agar dapat mengakses layanan perbankan Bank Mandiri, sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial Bank Mandiri, yang diwujudkan dalam bentuk program edukasi literasi keuangan melalui program sosialisasi akses keuangan kepada nasabah baik berupa informasi pembiayaan dan tabungan serta pelatihan.

Hari ini, nasabah Bank Mandiri yang terdiri dari berbagai segmen merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Selain menyediakan jasa perbankan di bidang korporasi, ritel, dan internasional, Bank Mandiri berkomitmen untuk senantiasa hadir dalam upaya mendukung implementasi program pembangunan nasional Indonesia dengan satu tujuan yakni untuk meratakan kemakmuran, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional di Indonesia. Singkatnya, untuk memajukan Indonesia.

In the efforts of achieving growth for Financial Inclusiveness and of improving Financial Literacy, Bank Mandiri has widened the access to banking and finance services, while also offering better financing services and continuing to empower millions of pre/moderately prosperous families in order to attain a better life, besides the branchless banking services to support the Laku Pandai government program that aims to reach out to people who live in remote areas so that they can gain access to Bank Mandiri's banking services. This program is conducted as our way to express the Company's social responsibility being exercised through the financial literacy program, which consists of socialization on banking access information to the customers such as financing information, saving account information as well as training information.

Today, Bank Mandiri's customers, which consist of many distinct segments have been the main driving force for the Indonesian economy. In addition to the banking services offered for corporations, retail, and international customers, Bank Mandiri is committed to be consistent in the implementation of Indonesia's national development program, with an ultimate aim is to evenly distribute welfare, economic growth and national stability throughout the country.



ASPEK EKONOMI

ECONOMIC ASPECT



MEWUJUDKAN PERTUMBUHAN EKONOMI BERKELANJUTAN

Achieving a Sustainable Economic Growth



66

Dalam menjalankan usahanya, Bank Mandiri terus berupaya untuk senantiasa mengadopsi praktik-praktik usaha berkelanjutan terbaik dari berbagai industri, khususnya yang dipraktikkan oleh industri perbankan. Hal ini dilakukan agar Bank Mandiri bisa mengikuti segala perkembangan yang terjadi di sektor keuangan dan perbankan seiring dengan terus meningkatnya tuntutan nasabah dari waktu ke waktu.

Bank Mandiri memahami bahwa kinerja dan pertumbuhan ekonomi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik usaha berkelanjutan. Bank Mandiri tidak akan bisa menghasilkan manfaat bagi para pemangku kepentingan Bank Mandiri bila secara ekonomi perusahaan ini tidak bertumbuh dengan baik.

In conducting its business, Bank Mandiri strives to always adopt the best sustainable business practices from various industries, especially as practiced by the banking industry. This is done so that Bank Mandiri can follow all developments in the financial and banking sectors in line with the increasing demand of customers from time to time.

Bank Mandiri understands that the performance and economic growth is an integral part of sustainable business practices. Hence, Bank Mandiri will not be able to generate benefits for Bank Mandiri's stakeholders if the Company's financial condition is not growing well.



SEKILAS MENGENAI RENCANA DAN STRATEGI JANGKA PANJANG 2015 - 2020

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Program Transformasi yang dimaksud terbagi menjadi tiga tahapan yaitu Tahap I periode 2005-2009, Tahap II periode 2010-2014; dan Tahap III periode 2015-2020.

Saat ini, Bank Mandiri telah memasuki program transformasi Tahap III 2015-2020, dengan aspirasi dan visi jangka panjang yang ingin dicapai dalam tahapan ini adalah menjadi "*Indonesia's Best, Asean's Prominent* by 2020", atau menjadi bank terbaik di Indonesia dan yang disegani di ASEAN pada tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di Indonesia, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.
- Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
- Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan *Return on Equity* 23%-27% pada tahun 2020, Bank Mandiri bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

Dengan demikian, untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan Bank Mandiri ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama yaitu:

1. Memperkuat *leadership* di segmen *wholesale* dengan melakukan pendalaman *relationship* dengan nasabah.

Strategi ini bertujuan agar Bank Mandiri dapat meningkatkan *share of wallet* dan rasio *crosssell revenue* dari nasabah *wholesale* Bank Mandiri, melalui penyediaan solusi produk *wholesale* yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Bank Mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat *crossborder*.

OVERVIEW OF PLANS AND LONG TERM STRATEGY 2015 - 2020

We realize that the future challenges are becoming more complex, while the needs to constantly improve performance and provide the best quality of customer services has urged Bank Mandiri to meet the quest of undergoing a business transformation and a sustainable management of the organization. The Transformation Program is divided into three phases, namely Phase I period 2005-2009, Phase II period 2010 - 2014; and Phase III period 2015-2020.

Currently, Bank Mandiri has entered Phase III 2015-2020 of the Transformation Program, where the aspirations and long-term vision to be achieved in this phase is to become "*Indonesia's Best, ASEAN's prominent*" by 2020, or become the best bank in Indonesia and respected in ASEAN in 2020. The vision statement can be described as follows:

- Bank Mandiri is committed to becoming the best financial institution in Indonesia, in terms of services, products, and returns to shareholders, as well as the benefits received by the wider community. This advantage is achieved by providing integrated services and products, financial solutions based on an in-depth understanding of industry sectors sustained by advances in technology, the quality of people and business synergies all the way to the subsidiaries.
- Being the pride of the country and of every individual who works in Bank Mandiri is a responsibility that must be realized through the administration of management and good corporate governance.
- With the goal of achieving a market capitalization of USD55 billion and a return on equity of 23%-27% by 2020, Bank Mandiri is committed to becoming an icon of Indonesian banks in ASEAN.

Thus, to achieve this vision, Bank Mandiri's growth strategy in the future will be focused on three (3) main areas, namely:

1. Strengthening leadership in the wholesale segment by deepening relationships with customers.

This strategy aims to enable Bank Mandiri to increase its share of wallet and the ratio crosssell revenue ratio from Bank Mandiri's wholesale customers, through the provision of integrated wholesale product solutions, solution-based expertise needed in the business customers sector, and in actively supporting the activities of Bank Mandiri's customers who conduct business expansion to other countries by providing crossborder solutions.



2. Menjadi bank pilihan nasabah di segmen *retail*.

Dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, yaitu:

- Di segmen mikro, Bank Mandiri ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi Bank Mandiri.
- Di segmen Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Bank Mandiri ingin menjadi bank utama pilihan nasabah UKM, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah UKM.
- Di segmen Individual, Bank Mandiri fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk *consumer* yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.

3. Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak.

Strategi ini fokus pada penerapan budaya *cross-sell* secara menyeluruh yakni antar unit kerja yang menangani segmen *wholesale* dan *retail*, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, *operations*, manajemen risiko), dan penguatan sumber daya manusia.

Selama tahun 2016, Bank Mandiri telah mencetak prestasi laba bersih dengan penurunan sebesar 32,1%. Bank Mandiri juga mencapai *milestone* keuangan dengan nilai kapitalisasi pasar mencapai Rp270,08 triliun dengan ROA mencapai kisaran 1,95% dan ROE melampaui 11,12%, serta tetap menjaga kualitas asset yang direfleksikan dari rasio NPL *gross* sebesar 4,00%. Pada tahun 2016, Bank Mandiri mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar yang masuk dalam jajaran 10 besar di Indonesia. Bank Mandiri meyakini dengan pondasi bisnis yang kuat, akan memberikan kontribusi ekonomi yang maksimal kepada semua pemangku kepentingan. Hal ini menjadi bukti nyata komitmen Bank Mandiri dalam memberikan nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan Bank Mandiri.

2. Become the bank of choice for customers in the retail segment.

By accelerating business in the main segments that act as the main driver of business growth in Bank Mandiri, namely:

- In the micro segment, Bank Mandiri wants to be the strongest challenger in the market, by providing easy access for micro customers to the Bank Mandiri's distribution network.
- In the segment of Small and Medium Enterprises (SME), Bank Mandiri aims to be the first bank of choice of SME customers, through customer penetration and acquisition focused on potential sectors, to meet all the needs of SME customers.
- In the Individual segment, Bank Mandiri is to focus on building leadership through comprehensive and competitive consumer product offerings, possessing innovation to strengthen its dominance in retail payment.

3. Integrating business in all existing Bank Mandiri segments, including the subsidiaries.

This strategy focuses on the application of the cross-sell culture as a whole that is between working units that handle wholesale and retail segments, including the subsidiaries, as well as encourage the regionalization of business and optimizing the distribution network in the region.

The three area of focus will also be supported by the strengthening of the organization to provide integrated service solutions, the improvement of infrastructure (branch offices, IT, operations, risk management), and the strengthening of human resources.

During 2016, Bank Mandiri posted a 32.1% drop in net profit. That said, Bank Mandiri achieve financial milestones with a market value of Rp270.08 trillion, with ROA reaching 1.95% and ROE exceeding 11.12%, while still maintaining its quality of the assets which is reflected on a gross NPL ratio of 4.00%. In 2016, Bank Mandiri was able to place among the top 10 of market capitalization value in Indonesia. Bank Mandiri believes that with its strong business foundation, the Company will provide maximum economic contribution to all stakeholders. This is a clear evidence of Bank Mandiri's commitment to providing added value to all stakeholders of Bank Mandiri.

**Tabel Nilai Ekonomi yang Dihasilkan, Didistribusikan dan Ditahan [G4-EC1]**

Tabel of Economic Value Generated, Distributed, and Retained [G4-EC1]

NILAI EKONOMI ECONOMIC VALUE	JUMLAH (Rp Juta) AMOUNT (IDR Million)		
	2014	2015	2016
Nilai Ekonomi Langsung yang Dihasilkan Economic Value Directly Generated			
Pendapatan Bunga Interest Income	57.563.264	66.366.659	71.145.401
Pendapatan Syariah Sharia Income	5.074.678	5.203.468	5.564.487
Pendapatan Premi Premium Income	9.364.287	9.546.893	9.377.741
Penghasilan dari Investasi Income from Investments	234.463	275.499	745.904
Penjualan Aset Sales of Assets	4.122	228	120
Pendapatan Provisi dan Komisi Lainnya Income from other provision and commission	9.131.975	10.014.810	11.440.002
Pendapatan Selisih Kurs Income from Foreign Currencies	1.587.639	2.238.098	2.265.234
Pendapatan Lain-lain Other Income	3.968.201	6.125.770	5.581.189
Jumlah Penerimaan Nilai Ekonomi Total Economic Value Obtained	86.928.629	99.771.425	106.120.078
Nilai Ekonomi yang Didistribusikan (Rp Juta) Economic Value Distributed (IDR Million)			
Beban Operasional *) Operating Expenses *)	14.526.320	16.377.888	17.649.453
Beban Gaji & Tunjangan Pegawai Employee Salaries & Benefits	10.848.031	12.376.655	13.618.745
Pembayaran kepada Penyandang Dana **) Payments to Funders **)	30.189.235	32.616.847	31.609.829
Pembayaran Dividen kepada Pemegang Saham Payments of Dividends to Shareholders	5.461.126	4.967.968	6.100.490
Pembayaran kepada Pemerintah (pajak, retribusi, dll) Payments to Government (taxes, charges, etc)	5.353.232	5.217.032	3.922.802
Pengadaan Barang & Jasa Procurement of Goods & Services	7.099.970	8.082.862	7.670.582
Pengeluaran untuk Masyarakat Spending on Social/Community Issues	143.478	40.190	79.604
Jumlah Nilai Ekonomi yang Didistribusikan Economic Value Distributed	73.621.392	79.643.271	80.651.505
Nilai Ekonomi yang Ditahan Economic Value Retained			
Jumlah Nilai Ekonomi yang Ditahan Economic Value Retained	13.307.237	20.091.983	25.468.573

*) Beban operasional selain beban gaji dan tunjangan pegawai
Operating expenses in addition to salaries & employee benefits

**) Beban bunga, beban syariah, dan beban klaim
Interest expense, sharia expenses, and claim expenses

Sebagai Perusahaan BUMN di mana mayoritas pemegang saham Bank Mandiri sebesar 60%, dipegang oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dipegang oleh publik yang terdiri dari investor lokal sebesar 8,5% dan investor asing sebesar 31,5%; hal ini membuat Bank Mandiri secara khusus memberikan kontribusi langsung kepada Pemerintah dalam penyerahan dividen tiap tahunnya. **[G4-EC4]**

As a state-owned company where the majority of Bank Mandiri's shareholders accounted for 60% is held by the Government of the Republic of Indonesia, while the remaining 40% is held by the public made up of 8.5% local investors and 31.5% foreign investors; this specifically leads to a direct contribution from Bank Mandiri to the Government in the delivery of dividends each year. **[G4-EC4]**



KONTRIBUSI BERKELANJUTAN DALAM PEMBANGUNAN NASIONAL

Dalam rangka menjalankan amanah program Nawacita yang diusung pemerintah Indonesia, dan juga dalam upaya mencapai aspirasi program Transformasi Bank Mandiri Tahap III (2015-2020) yaitu menjadi bank yang terbaik di Indonesia, dan yang paling disegani di Asia Tenggara pada tahun 2020, Bank Mandiri terus meningkatkan kontribusinya terhadap pembangunan negara yang tercermin dari kesungguhan Bank Mandiri dalam memajukan kehidupan masyarakat melalui pembiayaan ke sektor produktif dan konsumsi, termasuk menunjang pengembangan inklusi keuangan di Indonesia.

Sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia, Bank Mandiri berkomitmen untuk senantiasa mencatat kinerja ekonomi yang bisa memberikan manfaat sebesar-besarnya terhadap seluruh pemangku kepentingan, sehingga dapat meningkatkan pergerakan ekonomi Indonesia. Berbekal komitmen tersebut, selama tahun 2016 Bank Mandiri tetap menjaga kualitas layanan terbaik bagi seluruh nasabahnya.

Selain menjaga kualitas layanan nasabah, Bank Mandiri juga berperan aktif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui peningkatan kinerja Bank Mandiri secara berkesinambungan serta selalu konsisten dalam menghasilkan imbal balik yang tinggi bagi pemegang saham. Sejalan dengan hal tersebut, Bank Mandiri telah menyusun strategi khusus yang penerapannya menggunakan pendekatan *balanced scorecard* melalui perumusan sasaran strategis yang dikelompokkan dalam empat perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pengembangan.

Untuk menunjukkan keberlanjutan usaha, Bank Mandiri menentukan target utama yang harus dicapai di tahun 2016, yaitu pengelolaan likuiditas yang lebih baik antara lain melalui peningkatan penghimpunan dana dengan fokus pada dana murah, peningkatan kualitas *asset* antara lain melalui strategi pertumbuhan kredit ritel, peningkatan marjin dan *profitabilitas* yang dilakukan melalui pengelolaan *yield of assets* dan *cost of funds*, pengelolaan rasio NPL, peningkatan *fee-based income* dari Wholesale Banking, pertumbuhan *revenue* yang lebih besar daripada pertumbuhan biaya dan menjaga efisiensi kinerja berdasarkan nilai CAR. [G4- DMA-EC]

Karya nyata Bank Mandiri dalam pembangunan nasional di tahun 2016 diwujudkan melalui:

SUSTAINABLE CONTRIBUTION IN NATIONAL DEVELOPMENT

In order to carry out the Nawacita program mandate that was sponsored by the Indonesian government, and also in an effort to achieve the aspirations of Phase III (2015-2020) of the Bank Mandiri Transformation program, to become the best bank in Indonesia, and most revered in Southeast Asia in 2020, Bank Mandiri continues to increase its contribution to the development of the country, which is reflected in Bank Mandiri's determination in advancing people's lives through the financing of production and consumption sectors, including in supporting the development of financial inclusion in Indonesia.

As the largest financial institution in Indonesia, Bank Mandiri is committed to constantly record the economic performance that can provide the greatest benefit to all stakeholders, so as to improve Indonesia's economic circulation. Armed with this commitment, during 2016 Bank Mandiri continued to maintain the best quality of service for all its customers.

In addition to maintaining the quality of its customer services, Bank Mandiri also played an active role in stimulating economic growth in Indonesia by increasing Bank Mandiri's performance on an ongoing basis and consistently generating high returns for shareholders. In line with this, Bank Mandiri has arranged a special strategy that is implemented using a balanced scorecard approach through the formulation of strategic objectives, which are grouped into four perspectives, namely Financial, Customer, Internal Business Processes, and Development.

To demonstrate its business sustainability, Bank Mandiri determines the main targets to be achieved in 2016, namely the better management of liquidity by, among others, increasing fund accumulation with a focus on low-cost funds, improvement in asset quality, among others through the strategy of retail credit growth, improved margins and profitability conducted through yield management of assets and cost of funds, the management of NPL ratio, an increase in fee-based income from Wholesale Banking, revenue growth greater than the growth in costs and maintenance of performance efficiency guided by the CAR values. [G4- DMA-EC]

Bank Mandiri's real work in national development in 2016 was realized through:



Karya Mandiri Berkelanjutan dalam Pembangunan Infrastruktur dan Industri

Di tengah dinamika kondisi perekonomian global dan Indonesia pada 2016, Bank Mandiri bersyukur bahwa Bank Mandiri tetap berada di jalur yang benar dalam menjaga keberlangsungan bisnis Bank Mandiri, bangsa Indonesia, masyarakat dan lingkungan sekitar Bank Mandiri, dengan tetap berperan aktif sebagai Agen Pembangunan Bangsa (*Agent of Development*). Peran tersebut dipertegas melalui tekad untuk mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif dalam berkarya. Tujuannya adalah satu, yaitu untuk bersama-sama mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia yang berkelanjutan (*financial sustainability*).

Sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia dan untuk mendukung upaya pemerintah dalam menggalakkan pembangunan infrastruktur, Bank Mandiri menunjukkan perannya dengan memberikan fasilitas pembiayaan berbagai proyek pembangunan infrastruktur di Indonesia. Sejak tahun 2010, Bank Mandiri telah melakukan penyempurnaan organisasi dengan membentuk unit-unit kerja yang khusus menangani pembiayaan infrastruktur yang kemudian terbagi-bagi lagi sesuai dengan jenis industri yang ditangani. Contohnya, Bank Mandiri membentuk satu unit kerja yang khusus mengelola nasabah sindikasi minyak dan gas; lalu, khusus untuk kredit perkebunan dikelola oleh *Corporate Banking Agro Based Group*. Dalam praktiknya, Bank Mandiri lebih memfokuskan pemberian kredit pada proyek-proyek yang memiliki *multiplier effect* yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional seperti proyek *power plant*, telekomunikasi, jalan tol, dan perkebunan. **[G4-DMA]**

Dalam rangka mendukung 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. Untuk menindaklanjutinya, Bank Mandiri juga membentuk unit pengelola yang khusus menangani pembiayaan proyek strategis MP3EI guna mendukung akselerasi penerapan program ini. Sejalan dengan arah pembangunan bangsa yang terangkum dalam sembilan program prioritas "Nawacita", Bank Mandiri semakin memantapkan perannya sebagai *agent of development* melalui serangkaian aksi nyata dalam mengerakkan serta meningkatkan perekonomian nasional di sepanjang 2016. Peningkatan tersebut diindikasikan oleh naiknya pembiayaan infrastruktur menjadi total Rp96,9 triliun atau tumbuh 53,7% dibandingkan tahun 2015 (terdiri dari Tenaga Listrik sejumlah Rp32,1 triliun; Jalan Tol sejumlah Rp 15,4 triliun; Transportasi sejumlah Rp37,1 triliun; Telekomunikasi sejumlah Rp12,4 triliun).

Mandiri Sustainability Work: Infrastructure Development and Industry

In the midst of the dynamics of global economic conditions in Indonesia in 2016, Bank Mandiri is grateful that it remains on the right track in maintaining the business continuity of Bank Mandiri, the Indonesian nation, the society and the local environment, by remaining actively engaged as Agent of Development for the Nation. That role was reinforced through a determination to change the mindset of the people to become more productive in their work. There is one aim, which is to jointly promote the sustainable growth of the Indonesian economy (financial sustainability).

As the largest financial institution in Indonesia and to support the government's efforts in promoting infrastructure developments, Bank Mandiri demonstrated its role by providing financing facilities to various infrastructure development projects in Indonesia. Since 2010, Bank Mandiri has made improvements to the organization by establishing work units that specifically address the financing of infrastructure which is then divided again according to the type of industry that is handled. For example, Bank Mandiri formed a special working unit to manage syndicated oil and gas customers; furthermore, estate loans are specifically managed by the Agro-Based Corporate Banking Group. In practice, Bank Mandiri focuses more on lending to projects that have a huge multiplier effect for national economic growth, such as power plant projects, telecommunications, toll roads, and plantations. **[G4-DMA]**

In order to support the Government's initiative, who are increasingly determined in issuing various policies to accelerate infrastructure development such as land acquisition related policies, the implementation of the Masterplan for the Acceleration and Expansion of Indonesian Economic Development (MP3EI), the commitment of budget allocation, and so forth. To follow up, Bank Mandiri also formed a management unit that specialized in the handling of MP3EI project financing to support the acceleration of the implementation of this program. In line with the direction of the development of the nation, which are summarized in the nine priority programs of "Nawacita", Bank Mandiri has increasingly established its role as an agent of development through a series of concrete actions to mobilize and improve the national economy throughout 2016. The increase was indicated by the rise in infrastructure financing to a total Rp96.9 trillion, up 53.7% compared to 2015 (consisting of Electrical Power at Rp32.1 trillion; Toll Road amounting to Rp15.4 trillion; Transport at Rp37.1 trillion; Telecommunication at Rp12.4 trillion).



Realisasi pembangunan infrastruktur yang dimaksud diantaranya adalah pembangunan jalan tol sepanjang 177 km untuk pembangunan ruas tol Solo – Ngawi – Kertosono; pembangunan lintasan dan prasarana Kereta Api Bandara Soekarno Hatta; pembangunan pelabuhan laut Belawan fase dua di Sumatera Utara dan pengembangan pelabuhan di Makassar.

Dalam bidang kedaulatan energi, Bank Mandiri membiayai sekitar 25% kebutuhan pembangunan pembangkit listrik nasional berkapasitas 3.040 Megawatt, dan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTA) di Teluk Balikpapan di Kalimantan Timur. Selain itu, Bank Mandiri juga membiayai pembangunan *Independent Power Plant* Kalselteng 2x100 MegaWatt di Palangkaraya dan pembangunan Terminal Curah Cair kapasitas 1,8 juta Ton dan Terminal Peti kemas berkapasitas 400.000 Teus di Kuala Tanjung, Sumatera Utara.

Pembiayaan untuk Infrastruktur Nasional [G4-EC7]

Financing for National Infrastructure [G4-EC7]

SEKTOR	LIMIT (Rp Triliun) CEILING (IDR Billion)	SECTOR
Ketenagalistrikan	65.161	Power/Electricity
Transportasi (Jalan & Perkeretaapian)	43.082	Transportation (Road & Rail)
Minyak & Gas Bumi	26.933	Oil & Gas
Lapangan Terbang	2.730	Airport
Perkapalan	21.618	Shipping
Telekomunikasi	18.346	Telecommunication
TOTAL	177.870	TOTAL

Di samping proyek infrastruktur, Bank Mandiri juga menyalurkan pembiayaan untuk pengembangan industri kelapa sawit yang merupakan salah satu sektor unggulan Indonesia yang menyerap banyak tenaga kerja dengan portofolio pembiayaan Rp57,40 triliun.

Selain mendukung pembiayaan untuk meningkatkan ketersediaan infrastruktur nasional, Bank Mandiri juga melakukan pembangunan infrastruktur dalam skala kecil yang dikelola oleh *Departement CSR Center*. Pembangunan infrastruktur yang dilakukan Bank Mandiri ini merupakan sumbangan untuk pengembangan infrastruktur masyarakat.

Selama tahun 2016, Bank Mandiri menyalurkan bantuan untuk mendukung proyek infrastruktur bagi masyarakat setempat, yang secara singkat dijelaskan oleh tabel berikut:

Actual construction of the infrastructure in question include the construction of the 177 km toll roads between Solo - Ngawi - Kertosono; construction of infrastructure and railway at the Soekarno Hatta airport; phase two construction of the Belawan seaport in North Sumatra and the Makassar port development.

In the field of energy sovereignty, Bank Mandiri financed approximately 25% of the national power generation capacity of 3,040 MW, and the construction of the Steam Power Plant (HEPP) in the Gulf of Balikpapan in East Kalimantan. In addition, Bank Mandiri also funded the construction of Kalselteng's Independent Power Plant 2x100 megawatts in Palangkaraya and the construction of the 1.8 million tons capacity Liquid Bulk Terminal and a Container Terminal with a capacity of 400,000 TEUs in Kuala Tanjung, North Sumatra.

In addition to infrastructure projects, Bank Mandiri also channels financing for the development of the palm oil industry as one Indonesia's leading sectors that employs many workers with a financing portfolio of Rp57.40 trillion in 2016.

In addition to supporting financing to increase the availability of national infrastructure, Bank Mandiri also conducts small-scale infrastructure development which is managed by the Department of CSR Center. Infrastructure development conducted by Bank Mandiri is a contribution to the development of community infrastructure.

During 2016, Bank Mandiri channelled aid to support infrastructure projects for local communities, which are briefly described in the following table:



SEKTOR SECTOR	NAMA PROGRAM PROGRAM NAME	DESKRIPSI DESCRIPTION
PENDIDIKAN EDUCATION	Wirausaha Muda Mandiri	Merupakan program kompetisi, apresiasi dan pembinaan bagi generasi muda yang berani berwirausaha. Program yang telah dilangsungkan sejak tahun 2007 ini terus dikembangkan dan telah memberikan apresiasi dan pembinaan kepada lebih dari 600 wirausahawan muda berprestasi, menularkan "virus kewirausahaan" kepada lebih dari 43.700 generasi muda, membantu memberdayakan lebih dari 8.276 buruh migran Indonesia di luar negeri serta berkontribusi dalam pemberdayaan masyarakat berbasis komunitas di berbagai daerah di Indonesia
	Independent Young Entrepreneur	A competition, appreciation and guidance program for young people who have bravely taken up entrepreneurship. The Program, which has been held since 2007, is constantly being developed and have provided awards and coaching to over 600 outstanding young entrepreneurs, spreading "the virus of entrepreneurship" to the more than 43,700 young people, helping to empower more than 8,276 Indonesian migrant workers abroad and to contribute to community-based empowerment in various regions in Indonesia
KESEHATAN HEALTH	Mandiri Peduli Kesehatan	Program perbaikan kualitas kesehatan masyarakat sebagai bentuk kepedulian terhadap kesehatan yang diwujudkan dalam bentuk penyerahan bantuan kesehatan dan pengobatan gratis, Sunatan massal untuk anak yatim dan kaum dhuafa serta pelaksanaan bakti sosial pelayanan kesehatan umum dan gigi gratis.
	Mandiri Cares for Health	This Program aims to improve the quality of public health as a form concern for health that is in the form of the provision of free medical assistance and medical care, mass circumcision for orphans and the poor and the implementation of public medical and dental services free of charge.
INFRASTRUKTUR UMUM PUBLIC INFRASTRUCTURES	Mandiri Peduli Sarana Umum	Program perbaikan kualitas sarana dan prasana umum serta sarana ibadah untuk menunjang kualitas hidup masyarakat di sekitar wilayah operasional Bank Mandiri.
	Mandiri Cares for Public Facilities	Enhancing the quality of public facilities and infrastructures as well as places of worship to support the quality of life for people in the operational areas of Bank Mandiri.
SOSIAL SOCIAL	Mandiri Bersama Mandiri	Program pengembangan masyarakat berkelanjutan (<i>community development</i>) atas kawasan/cluster-cluster/desa binaan dengan memanfaatkan kekuatan dan kearifan lokal masyarakat dengan tujuan agar masyarakat berdaya secara ekonomi dan sejahtera tanpa meninggalkan budaya dan potensi lokal yang ada.
	Self-sufficient with Mandiri	Sustained community development programs (<i>community development</i>) on managed areas/ clusters / villages by harnessing the power and wisdom of local communities with the aim that the people could be economically empowered and prosper without abandoning their local culture and potentials.

Selain proyek di atas, Bank Mandiri juga melaksanakan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) Ciptagelar. Proyek ini mampu menyediaan listrik yang handal, murah, dan pro konservasi alam untuk Masyarakat Adat Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar di Kabupaten Sukabumi - Jawa Barat dan Kabupaten Lebak – Banten. PLTMH ini memiliki kapasitas 50 KW, dan diresmikan pada tanggal 29 Agustus 2012.

Saat ini 400 KK Masyarakat Adat Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar yang tinggal di Kampung Cicemet, Kampung Situ Murni dan Kampung Cipulus, Desa Sirnaresmi, Kecamatan Cisolok, Kabupaten Sukabumi telah dialiri listrik dari PLTMH yang dihibahkan oleh Bank Mandiri. Listrik murah dari PLTMH dapat dinikmati oleh keluarga untuk kegiatan pendidikan di rumah bagi anak-anak. Masyarakat Adat Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar dapat melakukan pengembangan usaha selain dari bercocok tanam, antara lain bengkel motor, kerajinan tangan, dan pengolahan kopi. Masyarakat Adat saat ini bahkan juga menjadi tergerak untuk menjaga hutan dan menanam pohon di hutan (konservasi) di lereng-lereng Gunung Halimun agar mendapatkan aliran air yang lebih stabil sepanjang waktu. [G4-EC8]

In addition to the above projects, Bank Mandiri also carries out the construction of the Ciptagelar Micro Hydro Power (MHP). The project enabled the provision of electricity that is reliable, cost effective, and pro-conservation for the Indigenous community of Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar in Sukabumi - West Java and Lebak - Banten. This MHP has a capacity of 50 KW, and was inaugurated on August 29, 2012.

Currently the 400 families of the Indigenous community of Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar who are living in Kampung Cicemet, Kampung Situ Murni, Kampung Cipulus, Sirnaresmi Village, District Cisolok, Sukabumi have electricity from the MHP granted by Bank Mandiri. The low-cost Electricity generated by the MHP can be enjoyed by families for home education for children. The Indigenous community of Banten Kidul Kasepuhan Ciptagelar can develop businesses other than farming, such as motor workshop, crafts, and coffee processing. This Indigenous community have also been compelled to protect the forests and tree plantations in the forest (conservation) downhill of Mount Halimun in order to achieve a more stable water flow over time. [G4-EC8]



Bank Mandiri juga melakukan Pembangunan instalasi listrik tahap pertama di Desa Toyapakeh dengan dampak terhadap Desa Toyapakeh:

1. Daerah pantai yang biasanya sepi pada malam hari telah menjadi tempat berkumpul bagi masyarakat Desa Toyapakeh maupun daerah sekitarnya.
2. Adanya penerangan di pantai memudahkan pengawasan berbagai kapal dan instalasi di sekitar pantai serta meningkatkan keamanan bagi masyarakat yang beraktivitas di daerah tersebut, termasuk kegiatan pelelangan ikan yang ada di daerah tersebut.
3. Muncul dampak ekonomi yang cukup signifikan di mana telah muncul beberapa kegiatan ekonomi seperti penjual yang menjajakan makanan bagi warga yang beraktivitas di pantai pada malam hari.
4. Suplai listrik saat ini yang mengandalkan pembangkit listrik diesel sering mengalami pemadaman listrik sehingga adanya PLTAL memberikan kenyamanan bagi masyarakat untuk tetap dapat beraktivitas walaupun terbatas di daerah pantai.
5. Dengan adanya pemasangan listrik di dermaga, para petani rumput laut dapat mengerjakan pekerjaannya sampai malam hari yang sebelumnya hanya sore hari.

Karya Mandiri Berkelanjutan dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat

Pembiayaan Sektor *Retail* dan Pembangunan Ekonomi Kerakyatan dilakukan melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat sebesar Rp13,31 triliun yang mencakup 216.000 pengusaha KUR, penyaluran kredit UMKM sebesar Rp80,32 triliun yang dapat meningkatkan kemampuan ekonomi 952.248 pengusaha UMKM, dan menghadirkan Rumah Kreatif BUMN sebagai pusat edukasi dan pelatihan pengembangan digitalisasi UMKM di Indonesia.

Selanjutnya, dalam upaya menyukseskan program *cashless society* yang dicanangkan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Mandiri berhasil meningkatkan kontribusinya dari segi Transaksi Kartu Pra-bayar dan Total Nilai Transaksi Kartu Pra-Bayar. Dibandingkan tahun 2015, pada tahun 2016 Bank Mandiri mencatat jumlah transaksi Kartu Pra-Bayar meningkat 47,40% menjadi 264,90 juta transaksi; dengan Total Nilai Transaksi Kartu Pra-Bayar sejumlah Rp2,55 triliun atau tumbuh 38,90% dari tahun sebelumnya.

Sedangkan komitmen Bank Mandiri untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat juga diwujudkan melalui peningkatan akses kepemilikan rumah tinggal dan kendaraan bermotor.

Bank Mandiri also performed the first phase of electrical installations the village of Toyapakeh with the following impact:

1. The usually deserted beach area at night has become a gathering place for the villagers of Toyapakeh and the surrounding area.
2. The lighting on the beach eases the monitoring of variety of ships and installations around the coast as well as improved safety for the people who conduct activities in the area, including the fish auction.
3. Significant economic impact emerged with the commencement several economic activities such as food vendors selling food for citizens who are at the beach at night.
4. Current supply of electricity that rely on diesel power plants often suffer power cuts, whereas the existence of PLTAL provides comfort for people to continue their activities although limited in the beach area.
5. With the installation of electricity at the dock, the seaweed farmers can do work until the evening, when they were previously only able to work until the afternoon.

Mandiri Sustainability Work: Economic Development for the Community

Retail Sector Financing and Community-based Economic Development made through business credit portfolio to the amount of Rp13.31 trillion, which included 216,000 KUR entrepreneurs, SME loan portfolio to the amount of Rp80.32 trillion to boost the economic capacity of 952,248 SME entrepreneurs, and brought about the SOE Creative Home as a center of education and SMEs digitalizing development training in Indonesia.

Furthermore, in an effort to achieve success in the cashless society program launched by Bank Indonesia and the Financial Services Authority (FSA), Bank Mandiri managed to increase its contribution in terms of Pre-paid Card Transactions and Total Value of Pre-Paid Card Transactions. Compared to 2015, in 2016 Bank Mandiri recorded an increase in the number of Pre-Paid Card transactions by 47.40% to 264.90 million transactions; with the Total Value of Pre-Paid Card Transactions amounted to Rp2.55 trillion, up 38.90% from the previous year.

Meanwhile, Bank Mandiri's commitment to improve the welfare of society is also manifested through increased access to ownership of houses and motor vehicles.



Hingga 31 Desember 2016, Bank Mandiri berhasil menyalurkan pembiayaan untuk 214.732 unit rumah dan 599.053 unit kendaraan bermotor.

Bank Mandiri juga telah berupaya mendorong peningkatan kualitas layanan Publik, melalui peningkatan sinergi dengan BUMN lainnya antara lain dengan PT Pos Indonesia (Persero), PT Pelni (Persero), dan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

- Bentuk sinergi Bank Mandiri dengan PT Pos Indonesia (Persero) antara lain melalui kerjasama layanan weselpos instan, Tabungan, Kredit Mikro di kantor pos, serta pembukaan outlet Pos Indonesia di seluruh kantor wilayah Bank Mandiri.
- Bentuk sinergi Bank Mandiri dengan PT Pelni (Persero) dalam pengelolaan keuangan yang meliputi *cash management*, *e-tax*, dan *host-to-host e-ticketing* yang melengkapi sinergi sebelumnya seperti, pemberian fasilitas kredit modal kerja, *trade finance*, *treasury line*, *payroll* pegawai, dan *co-branding* kartu pegawai.
- Bentuk sinergi dengan PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui modernisasi layanan bagi pengguna jalan tol dengan menerbitkan *E-Toll Card*.
- Bentuk sinergi Bank Mandiri dengan mendukung program pemerintah dalam memperluas akses pembayaran BPJS Kesehatan. Dukungan tersebut dibuktikan dengan adanya jaringan *Payment Point Online Bank* (PPOB) atau loket pembayaran yang dikelola oleh mitra bisnis Bank Mandiri.

Dalam rangka meningkatkan martabat pekerja migran indonesia, maka Bank Mandiri menghadirkan Mandiri Sahabatku (MS). MS merupakan program Bank Mandiri dalam memberikan pelatihan kewirausahaan kepada Buruh Migran Indonesia (BMI) dalam mempersiapkan masa depan BMI ketika mereka kembali ke Indonesia. Di tahun 2016, Bank Mandiri menghadirkan aplikasi Sahabat BMI yang merupakan aplikasi kerjasama Bank Mandiri dengan PT Sebangsa Bersama (Sebangsa). Aplikasi ini dapat digunakan untuk mengakses informasi dan berita terkini dari Indonesia serta berbagai hal yang terkait dengan BMI.

Memajukan Perekonomian melalui Kemitraan dengan Pemasok Lokal dan Nasional

Adalah komitmen Bank Mandiri untuk terus mengembangkan, meningkatkan dan memberdayakan perekonomian lokal melalui peningkatan peran masyarakat sekitar kantor operasional Bank Mandiri sebagai pemasok keperluan barang dan jasa Bank Mandiri. Untuk itu, berbagai program pengembangan mitra usaha Bank Mandiri laksanakan, salah satunya adalah program pengembangan Pemasok (*Supplier*) Lokal. [G4-EC9][G4-SO1]

Until December 31, 2016, Bank Mandiri managed to channel financing for 214,732 housing units and 599,053 units of motor vehicles.

Bank Mandiri has also sought to encourage an increase in the quality of public services, through increased synergies with other state partly by PT Pos Indonesia (Persero), PT Pelni (Persero) and PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

- Synergy between Bank Mandiri with PT Pos Indonesia (Persero), among others through instant weselpos service cooperation, Savings, Microcredit at the post office, as well as the opening of Pos Indonesia outlet in all regional offices of Bank Mandiri.
- Synergy between Bank Mandiri with PT Pelni Bank Mandiri (Persero) in the financial management that includes cash management, e-tax, and host-to-host e-ticketing which complements the previous synergies such as, credit facilities for working capital, trade finance, treasury line, employee payroll, and co-branding employee card.
- Synergy between Bank Mandiri with PT Jasa Marga (Persero) Tbk through modernization services for toll road users by issuing E-Toll Card.
- Bank Mandiri's synergy to support government programs to expand access to BPJS-Health payment. Such support is evidenced by the Payment Network Point Online Bank (PPOB) or payment counters managed by Bank Mandiri's business partners.

In order to enhance the dignity of Indonesian migrant workers, Bank Mandiri launched Mandiri Sahabatku (MS) service. MS is a program of Bank Mandiri in providing entrepreneurial training to the Indonesian Migrant Workers (BMI) in preparation for future BMI when they return to Indonesia. In 2016, Bank Mandiri launched Sahabat BMI as a joint application between Bank Mandiri and PT Sebangsa Bersama (Sebangsa). This application can be used to access information and the latest news from Indonesia and various matters associated with BMI.

Advancing the Economy through Partnership with Local and National Suppliers

Bank Mandiri is committed to continue to develop, improve and empower the local economy by increasing the role of the local community around the operational office of Bank Mandiri by utilising local suppliers of goods and services to fulfil Bank Mandiri needs. To that end, Bank Mandiri implemented a variety of business partner development program, one of which is the Local Supplier development program. [G4-EC9] [G4-SO1]



Sampai dengan akhir tahun 2016, jumlah total jumlah pemasok barang dan jasa Bank Mandiri yang terdaftar di unit kerja pengelolaan pengadaan barang dan jasa (*Strategic Procurement Group/SPC*) sebanyak 995 pemasok yang terdiri dari mitra pemasok lokal setempat, mitra pemasok lokal pemasok nasional dan mitra pemasok asing. Khusus untuk pemasok asing, yang bermitra dengan Bank Mandiri hanyalah pemasok di bidang IT, sementara untuk bidang lainnya Bank Mandiri bermitra dengan pemasok lokal. Di dalam salah satu proyek infrastruktur tersebut, para kontraktor terlibat dalam pembangunan sarana dan prasarana untuk masyarakat setempat dengan total nilai pembelian mencapai Rp7,67 triliun. **[G4-EC9][G4-SO1]**

Tidak hanya perlibatan dalam proyek konstruksi ekspansi produksi dan pembangunan infrastruktur untuk masyarakat, para kontraktor dan pemasok lokal turut dilibatkan dalam operasional sehari-hari di Bank Mandiri. Saat ini beberapa pemasok lokal telah menjadi rekanan penyedia berbagai macam barang dan jasa, antara lain penyediaan dan perbaikan perabotan kantor, pekerjaan sipil skala kecil dan menengah, *landscaping*, *catering* dan pembuatan seragam karyawan Bank Mandiri. **[G4-EC9]**

Praktik kemitraan dengan pemasok lokal tersebut Bank Mandiri lakukan sesuai dengan kebijakan Bank Mandiri untuk menilai perlibatan mitra kerja yang sesuai dengan praktik keberlanjutan dan prioritas dalam memilih mitra kerja yang berasal dari wilayah setempat atau lokal. Konteks lokal yang dimaksudkan di sini adalah sesuai dengan lingkup pekerjaan serta batasan geografis yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Untuk itu, Bank Mandiri melaksanakan proses pengadaan yang mengacu pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan pengadaan, yaitu efektif, efisien, terbuka dan bersaing, transparan, adil dan tidak diskriminatif, akuntabel, tanggung jawab, dan independen. Adapun pedoman tersebut tertuang pada Standar Pedoman Operasional (SPO) Pengadaan Barang (*Procurement*), yang mana telah disahkan oleh Direksi melalui Surat Keputusan (SK) sebagai berikut:

1. Standar Pedoman Operasional (SPO) *Procurement* Edisi 2 Revisi 4 tanggal 1 Desember 2016 tentang Pengadaan Barang dan Jasa, Sewa *Properti*, dan Pembelian Tanah/ Bangunan.
2. Petunjuk Teknis Operasional (PTO) *Procurement* Edisi 2 tanggal 30 September 2016 tentang Pengadaan Barang dan Jasa, Sewa *Property*, dan Pembelian Tanah/Bangunan.

Berikut adalah perbandingan jumlah pengadaan Bank Mandiri pada tahun 2015 dan 2016 yang telah direalisasikan:

As of end 2016, total number of Bank Mandiri's goods and services suppliers registered in the procurement work unit (Strategic Procurement Group/SPC) was 995 suppliers comprising local suppliers, local national suppliers and foreign supplier partners. As for the foreign suppliers, only IT related suppliers were partnering with Bank Mandiri in 2016, while suppliers for other projects were all dominated by local partners. In one of the infrastructure projects, our contractors also involved in building infrastructures for local communities with a total value of purchase amounted to Rp7.67 trillion. **[G4-EC9] [G4-SO1]**

Not only involved in production expansion construction projects and infrastructure development for the community, the local contractors and suppliers are also involved in daily operations at Bank Mandiri. Currently, several local suppliers have become a partner provider of a wide range of goods and services, including the provision and repair of office furniture, civil works of small to medium scale, landscaping, catering and the production of uniforms for employees of Bank Mandiri. **[G4-EC9]**

The partnering with local suppliers is done by Bank Mandiri in accordance with Bank Mandiri policy to assess the involvement of partners in accordance with sustainability practices and priorities in selecting partners who are from the local area or local. The local context meant here is consistent with the scope of work as well as geographic boundaries associated with the job. To that end, Bank Mandiri conducts the procurement process which refers to the basic principles of the implementation of procurement, that is effective, efficient, open, competitive, transparent, fair and non-discriminatory, accountable, responsible, and independent. As for the guidelines contained in the Procurement Standard Operating Guidelines (SPO), which was approved by the Board of Directors through a decree (SK) as follows:

1. Procurement Standard Operating Guidelines (SPO) Issue 2 Revision 4, dated December 1, 2016 on the Procurement of Goods and Services, Property Rental and the Purchase of Land / Building.
2. Procurement Technical Guidelines of Operations (PTO) Issue 2 dated 30 September 2016 on the Procurement of Goods and Services, Rental Property and the Purchasing Land / Building.

A comparison of the amount realized of Bank Mandiri procurement in 2015 and 2016 as follows:

**Tabel Pengadaan Barang dan Jasa Tahun 2016 [G4-EC9]**

Tabel of Procurement of Goods and Services in 2016 [G4-EC9]

UNIT KERJA WORK UNIT	Nilai Pengadaan Procurement Amount (Rp) (Miliar/Billion)		Nilai Pengadaan Valas (USD) (Juta/ Million) Foreign Currency Procurement		Nilai Total (Rp) (Miliar/Billion) TOTAL AMOUNT		Jumlah Pengadaan Number of Procurement	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Kantor Pusat Head Office	5.596	7.310	89	26	6.404	7.670	1.833	1.936
Kantor Wilayah Regional Offices	310	470	-	-	310	470	1.098	1.078
Unit Kerja Work Unit	1.183	978	13	1	1.368	1.465	2.898	2.661

Berdasarkan tabel di atas, sampai bulan Desember 2016, nilai total pengadaan yang dilakukan oleh Bank Mandiri pada Kantor Pusat sebesar Rp7,67 triliun, sedangkan pada Kantor Wilayah sebesar Rp470 miliar, dan untuk Unit Kerja sebesar Rp1,47 triliun.

Sementara untuk Jumlah Pengadaan yang dilakukan Bank Mandiri di kantor pusat sampai bulan Desember 2016 sebanyak 1.936 pengadaan, sedangkan pada Kantor Wilayah sebanyak 1.078 pengadaan. Unit Kerja di luar pengelolaan unit kerja pengadaan barang dan jasa sebanyak 2.661 pengadaan.

Pada 2016, Bank Mandiri juga telah melaksanakan 1 (satu) kali *vendor gathering* dengan agenda *sharing values* antara Bank Mandiri dengan *vendor*, serta mendengarkan masukan dan opini dari *vendor* terkait dengan terkait pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Bank Mandiri. Rekanan yang diundang terdiri dari *vendor* bidang IT (*system integrator, soft/hardware* dan *maintenance IT*); ATM, mesin EDC; bidang konstruksi (Konsultan Perencanam, Kontraktor, Pengawas); *Advertising Agency*; bidang souvenir, percetakan (*offset & security printing*); dan bidang kendaraan dinas.

According to the table above, until December 2016, the total value of procurement conducted by Bank Mandiri in the Head Office amounted to Rp7.67 trillion, while the Regional Office was Rp 470 billion, and Rp1.47 trillion for the Work Unit.

Whereas the Total Procurement conducted at Bank Mandiri Head Office until December 2016 was 1,936, while the total amount spent at the Regional Offices was 1,078, and for the work units outside of the management unit the procurement of goods and services was 2,661.

In 2016, Bank Mandiri also conducted 1 (one) time vendor gathering on November 16, 2016 with the agenda of sharing values between Bank Mandiri with the vendors, as well as to hear feedback and opinions from the related vendors associated with the procurement of goods/services in Bank Mandiri. Partners invited consists of vendors in IT (system integrators, soft/hardware and IT maintenance); ATM, EDC machines; the construction construction (Planning Consultants, Contractors, Supervisors); Advertising Agencies; the souvenirs field, printing (offset and security printing); and the service vehicles field.



PERAN BANK MANDIRI DALAM PERBANKAN NASIONAL

Dalam menghadapi setiap perubahan makro ekonomi dan industri perbankan nasional, Bank Mandiri melakukan upaya-upaya antisipatif guna memastikan pertumbuhan Bank Mandiri yang sehat dan berkelanjutan dengan cara:

- Lokakarya *non performing loan* (NPL) dalam rangka menjaga kualitas aset.
- Proaktif menangani debituryang masukkategori *watchlist*.
- Restrukturisasi kredit bagi debitur yang mengalami kesulitan.
- Lebih selektif dalam menyalurkan kredit dengan tetap memperhatikan target pertumbuhan sesuai rencana bisnis, kualitas calon debitur dan kondisi sektor usaha.
- Mengendalikan biaya dengan memprioritaskan anggaran sesuai kebutuhan bisnis.

Hasilnya, Bank Mandiri mampu mengontribusikan sejumlah pertumbuhan kinerja positif terhadap pertumbuhan industri perbankan nasional (sumber data situs OJK: www.ojk.go.id), sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Aset Bank Mandiri terhadap Aset Perbankan Nasional

Aset Bank Mandiri

Per Desember 2016, Aset Bank Mandiri tercatat sebesar Rp1.038,71 triliun atau meningkat 14,14% dari tahun 2015 sebesar Rp910,06 triliun, yang kontribusi terbesarnya berasal dari total penyaluran kredit di sepanjang 2016.

Aset Perbankan Nasional

Per November 2016, Aset perbankan nasional tumbuh 93% menjadi RpRp5.381,86 triliun dari posisi Rp6.022,89 triliun pada November 2015.

2. Pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK) Bank Mandiri terhadap DPK Perbankan Nasional

DPK Bank Mandiri

Per Desember 2016, total DPK Bank Mandiri tercatat meningkat 12,73% menjadi Rp762,50 triliun dari Rp676,39 triliun di tahun 2015.

DPK Perbankan Nasional

Per November 2016, total Dana Pihak Ketiga perbankan nasional terhimpun Rp4.733,98 triliun, meningkat 8,4% dari total DPK per November 2015 sebesar Rp4.367,02 triliun.

3. Pertumbuhan Kredit Bank Mandiri terhadap Perbankan Nasional

Kredit Bank Mandiri

Per Desember 2016, total kredit Bank Mandiri mengalami peningkatan sebesar 11,2% menjadi Rp662,01 triliun, dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp595,46 triliun. Peningkatan tersebut

THE ROLE OF INDEPENDENT BANKS IN THE NATIONAL BANKING SYSTEM

In facing any changes in the macro-economic and national banking industry, Bank Mandiri utilises anticipatory measures to ensure the growth of Bank Mandiri in a healthy and sustainable manner:

- Workshops on non-performing loan (NPL) in order to maintain asset quality.
- Proactively handle debtor who enter the watchlist category.
- Restructuring of loans for debtor who are having difficulty.
- More selective in lending while maintaining suitable growth target in line with the business plan, quality of potential debtor and conditions of business sectors.
- Controlling costs by prioritizing the budget according to business needs.

As a result, Bank Mandiri is able to contribute a certain amount of growth in the positive performance of the national banking industry growth (data source FSA website www.ojk.co.id), as follows:

1. Asset growth of Bank Mandiri against the National Banking Assets

Bank Mandiri Assets

As of December 2016, Bank Mandiri recorded assets amounting to Rp1,038.71 trillion, an increase of 14.14% from the year 2015 amounting to Rp910.06 trillion, the highest contribution of which came from the total loan portfolio throughout 2016.

National Banking Assets

As of November 2016, the national banking assets grew by 93% to RpRp5,381.86 trillion from Rp6,022.89 trillion in November 2015.

2. The growth of third party funds (DPK) Bank Mandiri against DPK National Banking

DPK Bank Mandiri

As of December 2016, Bank Mandiri recorded an increase in total deposits by 12.73% to Rp762.50 trillion from Rp676.39 trillion in 2015.

DPK National Banking

As of November 2016, the total collected third party funds of national banks was Rp4,733.98 trillion, an increase of 8.4% of total deposits from November 2015, which was Rp4,367.02 trillion.

3. Bank Mandiri Loan Growth alongside National Banking

Bank Mandiri Credit

As of December 2016, total loans of Bank Mandiri increased by 11.2% to Rp662.01 trillion, compared to the previous year's total of Rp595.46 trillion. The increase was due to lending in the retail segment,



dikarenakan penyaluran kredit pada segmen *retail* terutama pada segmen *consumer loan* dan *micro banking*.

Kredit Perbankan Nasional

Per November 2016, total kredit yang diberikan (KYD) Bank Umum perbankan nasional tercatat Rp4.284,94 triliun atau tumbuh 8,5% dari posisi Rp3.950,61 triliun pada November 2015.

4. Tingkat Rasio Permodalan Bank Mandiri terhadap Rasio Permodalan Perbankan Nasional

Rasio Permodalan Bank Mandiri

Per Desember 2016, rasio kecukupan modal (*capital adequacy ratio/CAR*) - Risiko Kredit, Pasar, dan Operasional- Bank Mandiri tercatat sebesar 21,36%, sementara CAR yang tercatat untuk tahun sebelumnya sebesar 17,99%.

Rasio Permodalan Perbankan Nasional

Per November 2016, CAR perbankan nasional tercatat mencapai 23,04% atau meningkat 8% dari posisi 21,33% pada November 2015.

5. Tingkat Rasio Pengembalian Aset Bank Mandiri terhadap Perbankan Nasional

Rasio Pengembalian Aset Bank Mandiri

Per Desember 2016, tingkat Rasio Pengembalian terhadap Aset (*return on asset/ROA*) Bank Mandiri tercatat sebesar 1,95% atau menurun dari 3,15% di tahun 2015.

Rasio Pengembalian Aset Perbankan Nasional

Per November 2016, Rasio Pengembalian terhadap Aset perbankan nasional tercatat sebesar 2,33%, atau meningkat 1,7% dari posisi 2,37% pada November 2015.

6. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Mandiri terhadap BOPO Perbankan Nasional

BOPO Bank Mandiri

Per Desember 2016, Rasio BOPO Bank Mandiri adalah sebesar 80,94%, atau meningkat dari 69,67% pada akhir Desember 2015.

BOPO Perbankan Nasional

Per November 2016, rasio BOPO perbankan nasional tercatat sebesar 80,64% atau menurun 1,2% dari posisi 81,62% per November 2015.

7. *Loan to deposit Ratio (LDR)* Bank Mandiri terhadap Perbankan Nasional

LDR Bank Mandiri

Per Desember 2016, rasio kredit yang diberikan terhadap dana nasabah (LDR) Bank Mandiri tercatat sebesar 85,86% atau menurun dari 87,05% pada Desember 2015.

LDR Perbankan Nasional

Per November 2016, tingkat rasio kredit yang diberikan terhadap dana nasabah (LDR) perbankan nasional tercatat sebesar 90,70% atau naik 0,3% dari posisi 90,47% pada November 2015.

especially in the segment of consumer loans and micro banking.

National Banking Credit

As of November 2016, recorded provided total loans (KYD) by National Commercial Bank was Rp4,284.94 trillion, an increase of 8.5% or Rp3,950.61 trillion from the November 2015 amount.

4. The Level of Bank Mandiri Capital Ratio against the National Banking Capital Ratio

Bank Mandiri Capital Ratio

As of December 2016, the capital adequacy ratio (capital adequacy ratio/CAR) - Credit Risk, Market, and Bank Mandiri Operasional- stood at 21.36%, while the recorded CAR for the previous year was 17.99%.

National Banking Capital Ratio

As of November 2016, the national banking CAR reached 23.04%, an increase of 8% from 21.33% in November 2015.

5. The Level of Bank Mandiri Asset Ratio against National Banking

Return on Assets ratio of Bank Mandiri

As of December 2016, the rate of ratio return on assets (return on assets / ROA) of Bank Mandiri stood at 1.95%, down from 3.15% in 2015.

National Banking Asset Ratio

As of November 2016, Ratio Return on national banking assets stood at 2.33%, an increase of 1.7% from 2.37% in November 2015.

6. The ratio of Bank Mandiri Operating Expenses to Operating Income (ROA) against National Banking (BOPO)

BOPO Bank Mandiri

As of December 2016, Bank Mandiri ROA ratio amounted to 80.94%, or an increase of 69.67% from the end of December 2015.

National Banking BOPO

As of November 2016, the national banking BOPO ratio stood at 80.64% or decreased 1.2% from 81.62% in November 2015.

7. Bank Mandiri Loan to Deposit Ratio (LDR) against National Banking

LDR Bank Mandiri

As of December 2016, the ratio of Bank Mandiri loans to customer funds (LDR) was recorded at 85.86% down from 87.05% in December 2015.

LDR National Banking

As of November 2016, the ratio of National Banking loans to customer funds (LDR) stood at 90.70%, up 0.3% from 90.47% in November 2015.



ASPEK SOSIAL

Social Aspect



KOMITMEN PERUSAHAAN TERHADAP TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Commitment to Corporate Social Responsibility



66

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) keuangan terbesar di Indonesia, Bank Mandiri bertekad ingin membuka pandangan masyarakat bahwa aktivitas perbankan dapat senantiasa mengontribusikan banyak manfaat serta dampak positif bagi keberlanjutan kemajuan sosial (*people*), pertumbuhan ekonomi (*profit*), dan kelestarian lingkungan sekitar (*planet*). Bank Mandiri percaya hal ini mampu dicapai dengan penerapan praktik perbankan yang baik (*good banking practices*), pelaporan yang jujur dan transparan, mendengarkan para pemangku kepentingan, kedulian terhadap kemanusiaan dan menghormati bumi tempat kita tinggal.

As one of the largest state-owned financial institutions in Indonesia, Bank Mandiri is committed to open the public view on the various banking activities that can give many benefits and positive impacts on the social progress (*people*), economic growth (*profit*), and environmental sustainability (*the planet*). Bank Mandiri believes that this can be achieved by putting into action the good banking practices, honesty and transparent reporting, accommodating the stakeholders' needs, putting serious concern for humanity and respect for the earth we live in.



Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang merupakan program tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR), Bank Mandiri berupaya untuk menciptakan sinergi atau aliansi yang kuat dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) melalui keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan program CSR tersebut. Bank Mandiri terus meningkatkan kualitas program dan kegiatan CSR yang dilaksanakan setiap tahunnya agar keberlangsungan bisnis Bank Mandiri selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, pelaksanaan program CSR yang berkelanjutan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional perusahaan.

Bank Mandiri senantiasa menghormati hak-hak penduduk setempat di setiap wilayah operasional Bank Mandiri, sehingga selama periode pelaporan, tidak pernah terjadi insiden ataupun kekerasan yang dilakukan oleh Bank Mandiri terhadap masyarakat di sekitar unit kerja Bank Mandiri. Pendekatan persuasif dan komunikasi dua arah yang rutin dan efektif selalu Bank Mandiri kedepankan dalam membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat tetangga Bank Mandiri. Pendekatan ini diperkuat oleh berbagai program kemasyarakatan yang diorientasikan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat.

[G4-DMA-SO] [G4- SO2]

Through the Partnership and Community Development Program and Corporate Social Responsibility (CSR) Program, Bank Mandiri seeks to create synergies or a strong alliance with the stakeholders through employees' involvement in the CSR program. Bank Mandiri continues to improve the quality of the program and CSR activities that are held regularly each year to align Bank Mandiri's business with the increase in the society and environmental welfare. Therefore, the implementation of a sound sustainable CSR program is an integral part of Bank Mandiri's operations.

We always respect the rights of local people in every area of our operations, so that during the reporting period, there were no sign of violence ever committed by the Bank to the communities where we operate or work unit. Persuasive approach and regular two-way communication are always been our priority in fostering a harmonious relationship with our neighboring communities. This approach is reinforced by a variety of community-oriented programs to improve the welfare of local communities. **[G4-DMA-SO] [G4- SO2]**



LANDASAN PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN

Dalam implementasi kegiatan CSR, Bank Mandiri senantiasa berusaha mematuhi setiap regulasi dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, yaitu:

1. Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-09/MBU/07/2015 tanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan BUMN.
2. Undang-undang RI No 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan.
4. Undang-undang RI No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Seluruh peraturan dan undang-undang di atas mengatur tentang bagaimana Bank Mandiri dapat mempertahankan sinergi dengan seluruh pemangku kepentingan, dalam upaya merespon setiap tantangan yang timbul terkait masyarakat dan lingkungan, melalui implementasi serangkaian inisiatif yang dirancang dengan maksud untuk mewujudkan visi CSR Bank Mandiri.

PROGRAM CSR

Dalam menyusun dan menjalankan seluruh kegiatan CSR di tahun 2016, Bank Mandiri telah melakukan proses perencanaan yang matang, bertanggung jawab, dan mengacu pada ketentuan dan regulasi yang berlaku di Indonesia.

Secara umum, pilar-pilar Program CSR Bank Mandiri di sepanjang 2016 tetap mengacu pada 4 (empat) aspek yaitu:



COMPLIANCE TO PREVAILING RULES AND REGULATIONS

In the implementation of CSR activities, Bank Mandiri continuously strives to comply with all regulations and legislations in force in Indonesia, namely:

1. Regulation of Minister of State Owned Enterprises No.Per-09/MBU/07/2015 dated July 3, 2015 on the SOE Partnership and Community Development Program.
2. Indonesia Act No.8 of 1999 on Consumer Protection.
3. Regulation of the Financial Services Authority No.1/POJK.07/2013 on Consumer Protection for Financial Services.
4. Indonesia Act No. 13 of 2003 on Manpower.

All regulations stipulate on how Bank Mandiri can maintain a synergy with all stakeholders, in an effort to respond to any challenges that arise related to society and the environment, through the implementation of a series of initiatives designed with the intention to realize the vision of Bank Mandiri's CSR.

CSR PROGRAM

In compiling and running all Bank Mandiri's CSR activities in 2016, Bank Mandiri has made a mature and responsible the planning process, that is referring to the prevailing rules and regulations in Indonesia.

In general, the pillars of Bank Mandiri's CSR programs conducted in 2016 still referred to these following four (4) aspects:



ASPEK SOSIAL - NASABAH KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP NASABAH

Social Aspect - Customer
We Are Consistent in Delivering Customer Satisfaction

66



Bank Mandiri berkomitmen untuk menjalankan misi Bank Mandiri dengan memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh nasabah. Pada tahun 2016, Bank Mandiri terus mengupayakan berbagai perbaikan kinerja pelayanan guna memuaskan nasabah, baik nasabah bisnis maupun individual. Sebagai bank, Bank Mandiri bertanggung jawab untuk menyediakan fasilitas dan pengetahuan bagi nasabah terkait pengelolaan keuangan mereka. Bank Mandiri hadir untuk mengembangkan berbagai produk dan layanan yang memenuhi berbagai kebutuhan dan permintaan nasabah dari berbagai segmen.

Bank Mandiri is committed to run the Company's mission to provide the best service to all customers. In 2016, Bank Mandiri continued to pursue a wide range of performance service improvement to satisfy customers, both business and individual customers. As a bank, we are responsible for providing the facilities and knowledge for customers on their financial management. We are here to develop a range of products and services that meet the various needs and demands of customers from different segments.

Bank Mandiri memahami pentingnya menjadi kompetitif dan berkembang di industri perbankan, khususnya di tengah semakin berkembangnya revolusi dunia digital. Sejalan dengan itu, pertumbuhan di industri perbankan membutuhkan inovasi terus-menerus dalam hal melayani nasabah. Untuk itu, dari sisi teknologi, Bank Mandiri terus melakukan pemanfaatan teknologi terkinis serta menawarkan beragam solusi yang lebih efektif bagi nasabah agar bisa mengakses layanan Bank Mandiri dengan lebih mudah dan nyaman, di antaranya melalui pengkinian layanan Bank Mandiri Internet Banking, Mobile Banking, dan SMS Banking.

Kepuasan nasabah terhadap produk dan layanan Bank Mandiri menunjukkan keberhasilan Bank Mandiri sebagai institusi keuangan yang melayani publik secara profesional dan sepenuh hati. Kepuasan nasabah menjadi parameter utama dalam mengukur kualitas layanan Bank Mandiri kepada nasabah sebagai salah satu pemangku kepentingan Bank Mandiri yang sangat signifikan perannya dalam menentukan keberlangsungan bisnis Bank Mandiri. Hal itulah yang melandasi pemikiran Bank Mandiri untuk terus menciptakan produk dan layanan yang berbasis kebutuhan nasabah agar dapat memberikan kepuasan serta kenyamanan yang maksimal kepada seluruh nasabah.

Dalam praktiknya, Bank Mandiri mengerahkan seluruh pegawai Bank Mandiri mulai dari Jajaran Manajemen hingga petugas keamanan (*security*) di seluruh pusat layanan Bank Mandiri (*contact point*) untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik saat berinteraksi dengan nasabah. Tingkat kualitas layanan yang dimaksud Bank Mandiri lakukan pengukuran secara ketat dan disiplin,

We understand the importance of being competitive and thrive in the banking industry, especially amid the ongoing revolutionary digital world. Correspondingly, growth in the banking industry requires constant innovation in terms of serving the customer. To that, on the technology side, we continue to make use of the latest technology and offer a variety of more effective solutions for customers to be able to access our services more easily and comfortably, including through the updated service of Bank Mandiri Internet Banking, Mobile Banking and SMS Banking.

The customer satisfaction to Bank Mandiri's products and services showed the success of Bank Mandiri as a financial institution that serves the public in a professional and truthful manner. Customer satisfaction has become the main parameter in measuring the quality of our service to them as one of Bank Mandiri's stakeholders who play a very significant role in determining the sustainability of our business. That is our foundation in creating products and services based on customers' needs in order to provide maximum satisfaction and comfort to them.

In practice, Bank Mandiri mobilize Mandirians, unexceptionally from the Management to security officers across our contact points to always provide the best service when interacting with the customers. What we meant by quality service was the way we did strict and disciplined measurements, conducted by our internal team members as well as other



yang dilakukan oleh tim internal dan juga oleh lembaga independen seperti *Marketing Research Indonesia* (MRI). Hasilnya, pada tahun 2016 untuk kesembilan kalinya secara berturut-turut Bank Mandiri kembali dianugerahkan *The Best Bank in Service Excellence*. [G4-DMA] [G4-HR7]

LANDASAN KOMITMEN BANK MANDIRI DALAM MELAYANI NASABAH

Bank Mandiri memegang komitmennya terhadap kejujuran, integritas, profesionalisme, dan keunggulan dalam seluruh aktivitas usahanya. Inovasi terus-menerus dalam kualitas dan distribusi layanan menjadi faktor penentu bagi para nasabah Bank Mandiri. Prioritas tertinggi Bank Mandiri adalah memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah sebagai wujud tanggung jawab sosial Bank Mandiri terhadap kualitas produk dan layanan nasabah.

Berbekal komitmen tersebut, Bank Mandiri merealisasikan tanggung jawab sosialnya terkait produk dan nasabah dengan mematuhi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.10/10/PBI/2008 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan dan Peraturan Bank Indonesia No.10/10/PBI/2008 tentang Perlindungan Nasabah. Untuk menindaklanjuti peraturan tersebut, Bank Mandiri telah menyusun pedoman yang komprehensif terkait pengelolaan pengaduan nasabah yaitu Standar Pedoman Operasional (SPO) Pengelolaan Pengaduan Nasabah.

UPAYA BANK MANDIRI MENGEDEKASI NASABAH

Komitmen kami untuk memberikan informasi yang akurat dan transparan bagi nasabah mencerminkan integritas Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia. Contohnya ketika produk baru diluncurkan, tim Bank Mandiri memberikan sesi pengenalan produk khusus bagi nasabah melalui berbagai bentuk kegiatan seperti seminar, talkshow dan acara lainnya. Dalam rangka mengomunikasikan semua informasi dari setiap produk dan layanan Bank Mandiri kepada nasabah secara jelas dan mendalam, komunikasi yang interaktif serta informasi yang transparan merupakan dua cara pendekatan yang Bank Mandiri coba refleksikan melalui brosur, leaflet produk, newsletter dan Website Bank Mandiri. [G4-DMA][G4-PR3]

Untuk meningkatkan pemahaman nasabah mengenai layanan dan produk perbankan, Bank Mandiri melakukan edukasi nasabah melalui:

1. Media Sosial (akun Twitter @mandiricare, @bankmandiri, @mandiricard dan @mandirifiesta)
2. Siaran Radio dan Iklan Ad Libs Radio.

independent institutions such as Marketing Research Indonesia (MRI). As a result, in 2016, Bank Mandiri was rewarded for the ninth time consecutively as The Best Bank in Service Excellence. [G4-DMA] [G4-HR7]

OUR COMMITMENT TO SERVE CUSTOMERS

Bank Mandiri strongly commitment to express and act with honesty, integrity, professionalism, and excellence in all its business activities. Constant innovation in quality and service distribution becomes a decisive factor for our customers. Our highest priority is therefore to provide the best services to our customers as part of our social responsibility to the product quality and customer service.

Based on that commitment, Bank Mandiri realizes its social responsibility related to products and customers to comply with the Financial Services Authority Regulation No.10/10/PBI/2008 on Consumer Protection in Financial Services Sector and Bank Indonesia Regulation No.10PBI2008 on Customer Protection. As a follow up to these regulations, Bank Mandiri has set a comprehensive guidelines related to the management of customer complaints, called Standard Operating Procedures (SPO) for Managing Customer Complaints.

OUR INITIATIVE TO EDUCATE CUSTOMERS

Our commitment to provide accurate and transparent information for customers reflects our integrity as one of the largest banks in Indonesia. For example, when a new product is launched, our team provides introductory product knowledge for customers through various activities such as seminars, talk show and other events. In order to communicate all information of each of our products and services to customers in a clear and in-depth way, Bank Mandiri has adopted an interactive and transparent communication as the approach and has been translated through brochures, product leaflets, newsletters and Bank Mandiri's website. [G4-DMA][G4-PR3]

To improve customer understanding of Bank Mandiri's banking services and products, we educate customers through:

1. Social Media (Twitter account @mandiricare, @bankmandiri, @mandiricard and @mandirifiesta)
2. Radio broadcast and Radio Ad libs.



3. SMS Blast/ E-mail Blast, SMS Notification.
4. Video Youtube.
5. Situs Bank Mandiri.
6. Material Cetak seperti *gimmick* kipas, brosur, *billing*, amplop kartu kredit, dan struk ATM.

3. SMS Blast/ E-mail Blast, SMS Notification.
4. Youtube Video.
5. Company website.
6. Printed Material such as gimmick fan, brochure, *billing*, credit card envelopes, and ATM receipt.

Materi Edukasi kepada Nasabah

Educational Material for the Customer



Tata cara pembukaan rekening
Account opening procedure



Tips aman bertransaksi di *electronic channel*
Transactions in electronic channels



Upaya pencegahan kejahatan perbankan
Banking crime prevention



Tata cara pengantian kartu ATM hilang
Procedure for replacement of lost ATM card



Tips aman penggunaan kartu kredit
Tips on safe use of credit cards



Informasi terkini mengenai berbagai produk dan
layanan Bank Mandiri
Current information about Bank Mandiri products and
services

Sementara upaya edukasi terkait pengetahuan layanan dan produk perbankan kepada masyarakat, khususnya bagi nasabah Bank Mandiri, di tahun 2016 Bank Mandiri menjalankan:

1. Sosialisasi pada saat nasabah *on site* di kantor cabang.
2. Sosialisasi melalui *flyer*, *brochure*, *billboard*, televisi, radio, *website*, sosial media, dan media-media periklanan lainnya.
3. Pelaksanaan kegiatan edukasi nasabah bertajuk "Mandiri Ngopi Bareng Sahabat" di 6 (enam) kota, dengan keterangan sebagai berikut:

Meanwhile, the Company's knowledge sharing initiatives related to the banking product and services carried out in 2016 for the community, especially the customers, consisted of:

1. Socialization for customers when present on site at the branch office.
2. Socialization through flyers, brochures, billboards, television, radio, websites, social media, and other advertising media.
3. Implementation of consumer education activities entitled "Mandiri Ngopi Bareng Sahabat" run in 6 (six) cities, as follows:

No.	Kota / City	Jadwal Pelaksanaan / Implementation Schedule	Topik Edukasi / Educational Topics	Bentuk Kegiatan / Type of Activity
1.	Medan	18 Mei 2016 / May 18, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Radio / Radio Talkshow
		19 Mei 2016 / May 19, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
		20 Mei 2016 / May 20, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
2.	Surabaya	4 Agustus 2016 / August 4, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
		5 Agustus 2016 / August 5, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
3.	Bandung	10 Agustus 2016 / August 10, 2016	Keamanan Bertransaksi / Transaction security	Talkshow Radio / Radio Talkshow
		11 Agustus 2016 / August 11, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
		12 Agustus 2016 / August 12, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
4.	Denpasar	15 September 2016 / September 15, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow
5.	Jakarta	5 Oktober 2016 / October 5, 2016	Keamanan Bertransaksi / Transaction security	Talkshow Radio / Radio Talkshow
		6 Oktober 2016 / October 6, 2016	Keamanan Bertransaksi / Transaction security	Talkshow Public / Public Talkshow
		12 Oktober 2016 / October 12, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Corporate / Corporate Talkshow
		19 Oktober 2016 / October 19, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Corporate / Corporate Talkshow
6.	Cilegon	21 Oktober 2016 / October 21, 2016	Perencanaan Keuangan / Financial planning	Talkshow Public / Public Talkshow



Untuk mengukur efektivitas edukasi yang telah disampaikan, Bank Mandiri melakukan Survei Efektivitas Edukasi 2016 dengan melibatkan total 662 responden yang merupakan peserta acara edukasi "Mandiri Ngopi Bareng Sahabat", yang berasal dari kota Medan, Surabaya, Bandung, Denpasar, Jakarta, dan Cilegon. Metode pengambilan data survei dilakukan dengan menggunakan *self-completion questionnaire*. Melalui survei ini, Bank Mandiri berharap dapat melaksanakan program edukasi nasabah yang semakin efektif dan efisien.

INFORMASI PRODUK

Untuk memperlancar pelaksanaan edukasi kepada nasabah dalam memahami ragam produk dan layanan Bank Mandiri, serta dalam rangka mempermudah pemberian layanan dan akses kepada nasabah, dua pendekatan yang paling aktif dilakukan Bank Mandiri dalam menyosialisasikan produknya adalah:

1. Website www.bankmandiri.co.id
2. On site pada kantor cabang terdekat

UPAYA BANK MANDIRI DALAM MENANGANI PENGADUAN NASABAH

Dalam praktik penyelesaian keluhan dan pengaduan nasabah, Bank Mandiri mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.7/7/PBI/2005 mengenai Penyelesaian Pengaduan Nasabah, yang kemudian berubah menjadi PBI No.10/10/PBI/2008 perihal Perlindungan Nasabah.

MEKANISME PENGADUAN DAN PENYELESAIAN KELUHAN NASABAH

Dalam rangka memperbaiki kualitas layanan Bank Mandiri, Bank mandiri terus mengupayakan serangkaian penyempurnaan terhadap sistem penanganan dan penyelesaian pengaduan mulai dari teknologi, infrastruktur pendukung hingga peningkatan pelayanan oleh pegawai Bank Mandiri. Agar lebih efektif, Bank Mandiri membentuk unit kerja khusus untuk menangani pengaduan nasabah yaitu *customer care group* yang dalam melaksanakan tugasnya selalu mengacu pada kebijakan dan standar operasional yang komprehensif dan profesional.

Upaya Bank Mandiri dalam menangani proses pengaduan nasabah secara cepat dan efektif diilustrasikan oleh bagan di bawah ini:

To measure the effectiveness of the ongoing knowledge sharing program, Bank Mandiri conducted Educational Effectiveness Survey 2016, involving a total of 662 respondents who participated in the "Mandiri Ngopi Bareng Sahabat" event, which came from Medan, Surabaya, Bandung, Denpasar, Jakarta, and Cilegon. The method of the survey data collecting process was by using a self-completion questionnaire. Through this survey, Bank Mandiri was hoping to be able to implement a more effective and efficient consumer education program.

PRODUCT INFORMATION

To facilitate the implementation customers' education in understanding the range of Bank Mandiri's products and services and in order to facilitate the provision of services and access to customers, the two most active approaches in socializing its products are through:

1. Website www.bankmandiri.co.id
2. On site demo at the nearest branch office

OUR EFFORTS IN HANDLING CUSTOMER COMPLAINTS

In handling customers' complaints, Bank Mandiri is referring to Bank Indonesia Regulation (PBI) No.7/7/PBI/2005 concerning the Settlement of Customer Complaints, which then turned into PBI No.10/10/PBI/2008 concerning Customer Protection.

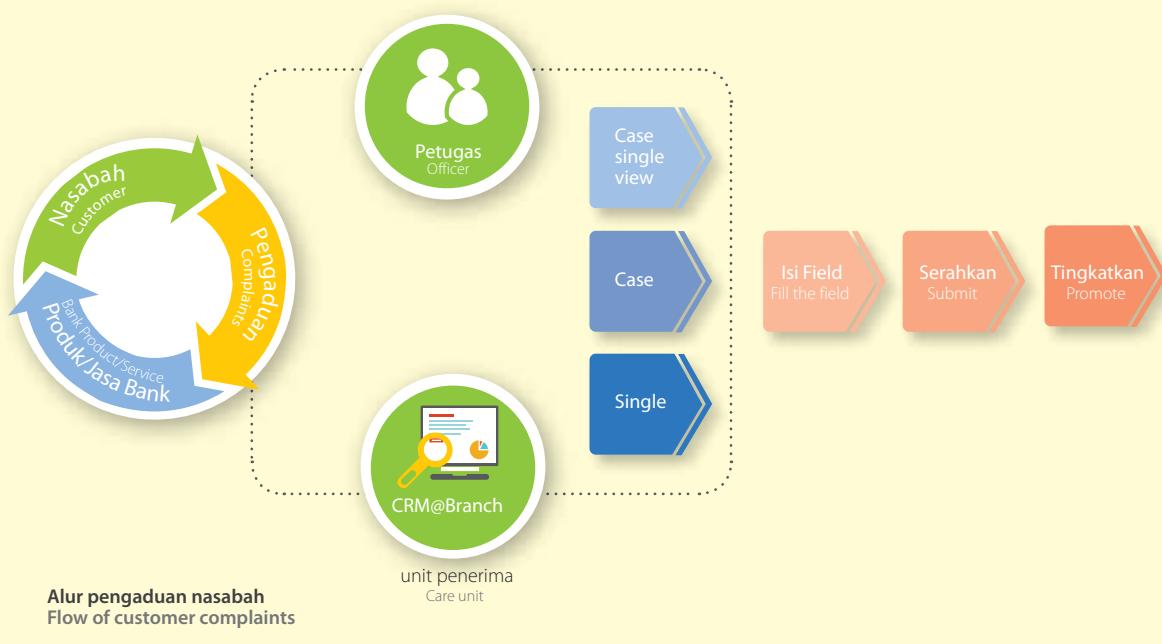
COMPLAINT MECHANISM AND SETTLEMENT OF CUSTOMER COMPLAINTS

In order to improve the quality of our services, Bank Mandiri continues to pursue a series of improvements to the complaints handling and resolution system ranging from technology, supporting infrastructure to improve services by our employees. To be effective, Bank Mandiri formed a special unit to handle customer complaints namely customer care group, which always refers to the all-inclusive policy and professional operational standards when carrying out its duties.

Bank Mandiri's effort in handling the process of customer complaints quickly and effectively is illustrated by the chart below:



Gambar Mekanisme Pengaduan Nasabah
Customer Complaint Flow



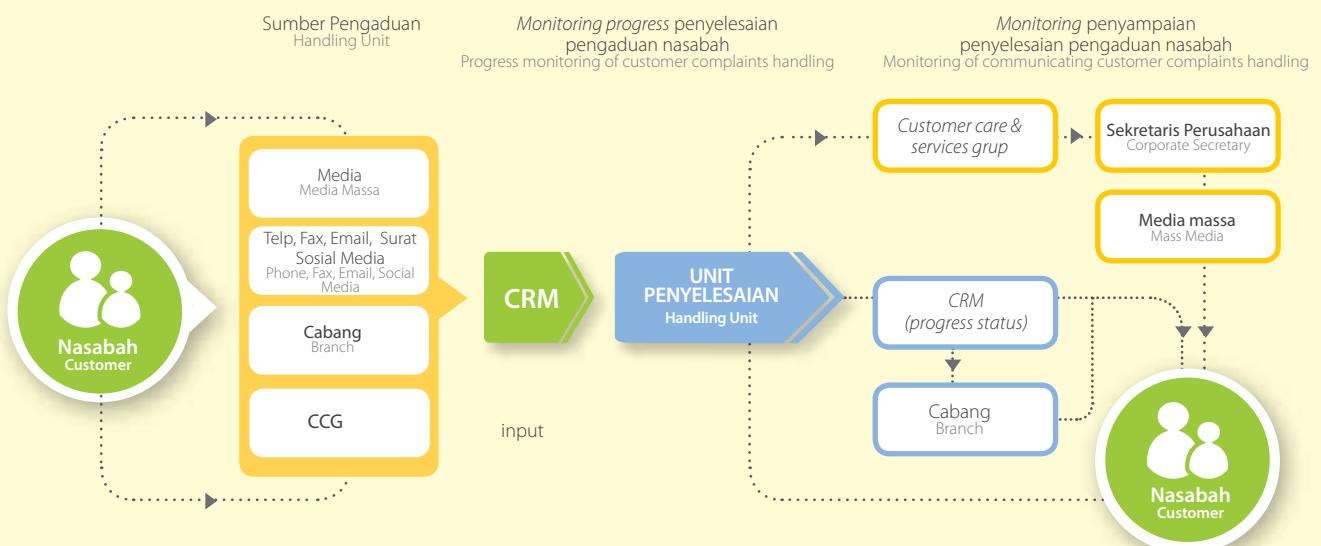
Secara singkat, tahapan alur pengaduan nasabah yang diterapkan Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Seluruh pengaduan nasabah yang diterima Bank Mandiri rekam ke dalam sistem pencatatan pengaduan nasabah bernama CRM @ Branch.
2. Setelah pengaduan nasabah diterima, unit terkait melakukan evaluasi pengaduan nasabah melalui Proses Penanganan Pengaduan Nasabah berdasarkan alur Proses Penanganan Pengaduan Nasabah di bawah ini:

In brief, stages of the customer complaints flow applied by Bank Mandiri are as follows:

1. All complaints received by Bank Mandiri from the customer will be recorded into a system of customer complaints record called CRM @ Branch.
2. After the customer complaint is received, the relevant units will evaluate the customer complaints through the Customer Complaint Handling Process following the below Customer Complaint Handling Process flowchart:

Proses Penanganan Pengaduan Nasabah
Complaint Handling Process





Pada tahapan ini seluruh pengaduan yang sudah diterima CRM @ Branch akan diteruskan langsung ke unit penyelesaian terkait dan diawasi langsung oleh *Customer Care Group* (CCG) untuk memastikan kepada nasabah bahwa penyelesaian pengaduan akan dilakukan sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang disepakati. Sedangkan, khusus pengaduan yang dilakukan melalui media massa, CCG berkoordinasi dengan *Corporate Secretary Group* dalam memonitor tanggapan pengaduan di media terkait.

Data terkait penyelesaian pengaduan dan keluhan nasabah yang sudah dilakukan oleh Bank Mandiri selama 3 (tiga) tahun terakhir diilustrasikan oleh tabel berikut:

At this stage all complaints received by CRM @ Branch will be forwarded directly to the relevant settlement units and directly supervised by the Customer Care Group (CCG) to assure customers that the settlement of the complaint will be made in accordance with the Service Level Agreement (SLA). Meanwhile, complaints made through the mass media, will be further coordinated by CGC with the Group's Corporate Secretary in monitoring the response to the complaint in related media.

Data related to the settlement of complaints from customers that have been carried out by Bank Mandiri for 3 (three) years is illustrated by the following table:

JENIS PENGADUAN NASABAH COMPLAINT TYPE	JUMLAH PENGADUAN NUMBER OF CUSTOMER COMPLAINTS		
	2014	2015	2016
Bunga/ Bagi Hasil/Margin Keuntungan Interest/Profit Sharing/Gain Margin	63	34	8
Denda/ Penalti Fine/Sanction	159	90	31
Biaya Administrasi/ Provisi/ Transaksi Administration Costs/Fees/Transaction Fees	252	156	81
Kegagalan/ Keterlambatan Transaksi Transaction Failure/Delay	295.027	295.027	209.879
Jumlah Tagihan/ Saldo Rekening Billing Amount/Account Balance	236	236	11.625
Lain-lain Miscellaneous	9.883	9.883	5.173
TOTAL	305.620	305.426	226.797
PENGADUAN TELAH DISELESAIKAN FOLLOWED UP & COMPLETED COMPLAINTS	301.803	302.722	221.760

Dari tabel di atas, menurunnya jumlah pengaduan nasabah yang telah selesai ditangani Bank Mandiri tahun 2016 mengindikasikan kesungguhan Bank Mandiri dalam merespons serta mencari solusi terhadap keluhan dan pengaduan yang diterima. Selain itu juga menunjukkan semakin puasnya nasabah terhadap kualitas layanan dan produk Bank Mandiri.

Pengaduan yang Bank Mandiri terima sepanjang 2016 telah Bank Mandiri laporan secara rutin setiap triwulan kepada regulator (Bank Indonesia dan OJK). Pengaduan yang dilaporkan merupakan pengaduan yang bersifat finansial dan merupakan kesalahan Bank. Pada tahun 2016, terdapat 2,22% (5.037 item) pengaduan nasabah yang masih dalam proses penyelesaian.

From the table above, the decline in the number of customer complaints that have been completed in 2016 indicated Bank Mandiri's serious effort to respond and find solutions to the complaints received. It also showed a more satisfied customer on Bank Mandiri's quality of services and products.

Complaints that we received throughout 2016 were reported regularly on a quarterly basis to the regulator (Bank Indonesia and the OJK). Reported complaints comprised of financial and Bank Mandiri's faults. In 2016, 2.22% (5,037 items) of the customer complaints were still in completion progress.



Bila disimpulkan, isu pengaduan nasabah didominasi oleh kegagalan/keterlambatan transaksi yang disebabkan oleh peningkatan jumlah nasabah dan transaksi, bertambahnya produk baru dan fitur pada produk eksisting, serta permasalahan sistem/jaringan di pihak Bank lain yang terkait dengan transaksi Bank Mandiri. Dalam setiap proses bisnis, Bank Mandiri terus melakukan perbaikan berdasarkan informasi yang diperoleh melalui:

1. Data pengaduan nasabah.
2. Feedback/hasil survei kepuasan atas penanganan pengaduan nasabah.
3. Inisiatif perbaikan dari Unit Kerja Analisa & Monitoring.
4. Hasil audit.
5. Hasil benchmark ke Bank/perusahaan jasa lain.
6. Usulan dari Unit Kerja lainnya.

Terkait sumber informasi, Bank Mandiri selalu menjaga dan melindungi data/dokumen nasabah dari kehilangan, kerusakan dan kebocoran informasi kepada pihak yang tidak berkepentingan melalui peningkatan kapabilitas keamanan Teknologi dan Informasi (TI).

Beberapa bentuk implementasi penyempurnaan sistem keamanan TI peningkatan kapabilitas keamanan TI antara lain:

- *Threat Intelligence* yang melindungi sistem TI Bank Mandiri dari serangan *cyber attack* dan *phising*,
- *Security Awareness* dan *Data Leakage Protection* yang menjamin keamanan dan kerahasiaan data di internal Bank Mandiri,
- Peningkatan keamanan *e-channel*,
- Implementasi standar *National standard Indonesian Chip Card Specification* (NSICCS) pada kartu Mandiri debit dan mesin ATM Mandiri untuk menjamin keamanan nasabah Bank Mandiri dalam bertransaksi menggunakan kartu Mandiri debit. Pengamanan fisik mesin ATM Mandiri juga ditingkatkan dengan melengkapi PIN Bezel dan CCTV ATM di seluruh mesin ATM Mandiri demi kenyamanan dan keamanan nasabah bank Mandiri dalam bertransaksi. **[G4-PR1]**

Hasilnya, di tahun 2016, Bank Mandiri tidak menerima keluhan ataupun insiden signifikan terkait kerahasiaan data dan privasi pelanggan. Bank Mandiri juga dapat melaporkan bahwa sepanjang tahun pelaporan Bank Mandiri tidak dikenakan denda atas ketidakpatuhan terhadap undang-undang dan peraturan terkait penyediaan produk dan layanan jasa sekaligus terhadap peraturan dan etika mengenai dampak kesehatan dan keselamatan suatu produk dan jasa.

[G4-PR9, G4-PR8, G4-PR2]

In conclusion, the customer complaints were dominated by failure/delay transactions due to the increased number of customers and transactions, increased new products and features in existing products, as well as the technical problems in the system/networks of other banks'. In every business process, Bank Mandiri continues to make improvements based on the information obtained through:

1. Data of customer complaints.
2. Feedback/satisfaction survey in handling the customer complaints.
3. Improvement initiatives of Analysis and Monitoring Work Unit.
4. Audit findings.
5. Benchmark results from other Banks/other service companies.
6. Recommendations given by other Working Units.

Related to the information sources, Bank Mandiri always keeps and protect the data/documents of customers from loss, damage and leakage to unauthorized parties through increased security capabilities of the Information Technology (IT).

Some form of the implementations of the IT security system enhancements and increased IT security capabilities include:

- Threat Intelligence that protects Bank Mandiri IT systems from cyber attack and phising;
- Security Awareness and Data Leakage Protection which guarantees Bank Mandiri's internal security and confidentiality;
- Increasing the security of e-channel
- Implementation of the National standard Indonesian Chip Card Specification (NSICCS) of Bank Mandiri's debit card and ATM machines to ensure the safety of Bank Mandiri's customers debit transaction using Mandiri debit card. Mandiri ATM machine's physical security is also enhanced with complementary ATM PIN Bezel and CCTV throughout Mandiri ATM machines for the convenience and security of Bank Mandiri's customers during transaction. **[G4-PR1]**

As a result, in 2016, Bank Mandiri received zero complaints or significant incidents related to data confidentiality and privacy of the customers. Bank Mandiri also reported that during the reporting year, the Company did not incur any penalty for non-compliance with laws and regulations related to the provision of products and services or against the rules and ethics of the health and safety impacts of products and services. **[G4-PR9, G4-PR8, G4-PR2]**



Sarana Pengaduan Nasabah

Dalam merespons keluhan nasabah, Bank Mandiri menciptakan sistem "Welcome Complaint" sebagai bentuk keterbukaan Bank Mandiri atas setiap pengaduan nasabah, dan memfasilitasinya melalui berbagai media pengaduan berikut:

1. Mandiri Call Layanan 24 jam di nomor 14000.
2. Situs www.bankmandiri.co.id dengan memilih menu "contact us".
3. Email: mandircare@bankmandiri.co.id
4. Akun Twitter: @mandircare
5. Akun Facebook: "Mandiri Care".
6. WhatsApp, di nomor 0811-84-14000 (Telkomsel), 0815-88-14000 (Indosat), 0877-012-14000 (XL).
7. Telegram, di nomor 0811-84-14000 (Telkomsel), 0815-88-14000 (Indosat), 0877-012-14000 (XL).
8. Kolom surat pembaca di media massa baik cetak maupun elektronik.
9. Surat resmi yang ditujukan kepada Bank Mandiri, baik yang diantar langsung, dikirim melalui pos maupun faksimili.
10. Inisiatif untuk datang langsung ke kantor cabang Bank Mandiri yang tersebar di seluruh Indonesia.

SURVEI KEPUASAN NASABAH [G4-PR5]

Survei kepuasan nasabah dilakukan untuk mengetahui Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap produk dan layanan Bank Mandiri. Untuk itu di tahun 2016, Bank Mandiri melakukan Survei *Customer Satisfaction & Experience* (CSX) untuk segmen *retail* dan segmen *wholesale*.

1. Survei *Customer Satisfaction & Experience* (CSX) segmen *Retail* Bank Mandiri

Bank Mandiri bekerja sama dengan PT. BDRC Asia untuk mengukur 3 (tiga) nilai yang menjadi tolak ukur dalam Survei CSX segmen *Retail*, yaitu:

- a. *Customer Satisfaction* (CSAT)
- b. *Customer Effort Score* (CES)
- c. *Net Promoter Score* (NPS)

Metode survei yang digunakan dalam pengukuran ini yaitu *Computer-Assisted Telephone Interviewing* (CATI) dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan total 20.671 responden.

Hasil pengukuran CSX pada segmen ritel dengan mengevaluasi 16 produk Bank Mandiri, Outlet Prioritas dan *Business Banking* adalah sebagai berikut:

Customer Complaint Services

In response to customer complaints, Bank Mandiri created system called "Welcome Complaint" as part of Bank Mandiri's disclosure policy on customer complaints, which is facilitated through the following means of mediation:

1. 24 Hours Mandiri Call Center by dialling 14000.
2. Website www.bankmandiri.co.id by clicking on the "contact us" on the menu tab.
3. Email: mandircare@bankmandiri.co.id
4. Twitter account: @mandircare
5. Facebook account: "Mandiri Care"
6. WhatsApp at 0811-84-14000 (Telkomsel), 0815-88-14000 (Indosat), 0877-012-14000 (XL).
7. Telegram at 0811-84-14000 (Telkomsel), 0815-88-14000 (Indosat), 0877-012-14000 (XL).
8. Reader's column on mass media both printed or electronic.
9. An official letter addressed to Bank Mandiri, and sent through direct courier, direct mail/by post, and facsimile.
10. The initiative to come to Bank Mandiri branch office across Indonesia.

CUSTOMER SATISFACTION SURVEY [G4-PR5]

Customer satisfaction survey was conducted to determine the level of customer satisfaction on Bank Mandiri products and services. Therefore in 2016, Bank Mandiri undertook a Customer Satisfaction & Experience (CSX) survey for the retail and wholesale segment.

1. Bank Mandiri Retail segment Customer Satisfaction & Experience (CSX) Survey

Bank Mandiri in cooperation with PT BDRC Asia measured 3 (three) values which served as a benchmark of CSX Retail segment survey, namely:

- a. *Customer Satisfaction* (CSAT)
- b. *Customer Effort Score* (CES)
- c. *Net Promoter Score* (NPS)

The method used in the survey was Computer-Assisted Telephone Interviewing (CATI) and Focus Group Discussion (FGD) that involved a total of 20,671 respondents.

The CSX measurement resulted from the retail segment was obtained by evaluating 16 products of Bank Mandiri, Priority Outlet and Business Banking, with results as follows:



No	Produk / Product	CSAT	CES	NPS	CSX
1	Tabungan Saving account	84	85	78	82
2	Tabungan Bisnis Business Savings	84	84	77	81
3	Tabungan Mitra Usaha Business Partner Savings	90	89	82	87
4	Kartu Kredit Credit Card	85	80	81	82
5	Kredit Tanpa Agunan (KTA) Unsecured Loan	86	85	83	84
6	Kredit Perumahan Rakyat (KPR) Housing Loan	83	82	82	82
7	Kredit Usaha Mikro (KUM) SME Loan	92	90	86	89
8	Kredit Serbaguna Mikro (KSM) Kredit Serbaguna Mikro (KSM)	84	84	81	83
9	Internet Banking Individual Internet Banking	82	82	80	81
10	Internet Bisnis Business Internet Banking	79	79	78	78
11	Mobile Banking Mobile Banking	87	86	84	85
12	e-Cash e-Cash	84	84	82	83
13	e-Money e-Money	80	80	83	81
14	Mesin EDC EDC Machines	84	85	77	82
15	Mesin ATM ATM Machines	85	84	81	83
16	Transaksi Valas Forex Transaction	83	84	79	82
17	Outlet Prioritas Priority Outlets	91	-	70	80
18	Business Banking Business Banking	85	-	80	82
Bank Mandiri secara keseluruhan Overall Bank Mandiri		84	83	80	82

*Hasil nilai CSX Retail menggunakan pembulatan kebawah
The result of CSX Retail is using a rounding down method

Penilaian CSX pada segmen *retail* menggunakan rumus:
CSX Retail Assessments was formulated as:

$$\text{CSX} = \text{Rata - rata nilai (CSAT + CES + NPS)}$$

CSX = Average (CSAT + CES + NPS)

Keterangan/ Remarks:

- CSAT = Customer Satisfaction
- CES = Customer Effort Score
- NPS = Net Promotor Score



2. Survei Customer Satisfaction & Experience segmen Wholesale Bank Mandiri

Survei Customer Satisfaction & Experience (CSX) pada segmen *wholesale* dilakukan dengan pendekatan yang berbeda dengan CSX pada segmen *retail*. Pada segmen *wholesale*, pendekatan pengukuran berbasis target nasabah yang dituju dengan jumlah total responden sebanyak 508 perusahaan.

Bank Mandiri bekerjasama dengan PT IPSOS untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah berdasarkan pengalaman mereka dalam menggunakan produk-produk Bank Mandiri melalui metode Wawancara Temu Muka (*Face to Face Interview*) dengan hasil pengukuran sebagai berikut:

PRODUK PRODUCTS	Giro Checking Account	KMK	KI	MCM	Forex	Issuance LC	Penerimaan LC/SKBDN Incoming LC/ SKBDN	Bank Garansi Bank Guarantee
CSAT	81	81	79	79	83	78	77	83

Secara keseluruhan, Bank Mandiri mengukur tingkat kepuasan nasabah *wholesale* berdasarkan *Customer Satisfaction* (CSAT) dan *Net Promoter Score* (NPS), dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{CSX} = \text{Rata - rata nilai (CSAT + NPS)}$$

CSX = Average score (CSAT + NPS)

Keterangan/ Remarks:

- CSX = Customer Satisfaction & Experience
- CSAT = Customer Satisfaction
- NPS = Net Promotor Score

ASPEK ASPECT	NILAI SCORE
Customer Satisfaction (CSAT)	82
Net Promotor Score (NPS)	81
Customer Satisfaction & Experience (CSX)	81

*Hasil nilai CSX *Retail* menggunakan pembulatan kebawah
The result of CSX Retail is using a rounding down method



KOMUNIKASI PEMASARAN

Bank Mandiri menyusun strategi pemasaran untuk membangun komunikasi yang efektif dengan para nasabahnya. Tujuannya adalah agar Bank Mandiri dapat terus melakukan pengembangan usaha secara efektif dan tepat sasaran khususnya di tengah semakin meningkatnya persaingan industri Perbankan, dan juga untuk meningkatkan *brand image* Bank Mandiri. Strategi Pemasaran yang dilakukan Bank Mandiri antara lain peningkatan layanan cabang dan e-channel Bank Mandiri, pengembangan aliansi/ sinergi, dan peningkatan pangsa pasar. Setiap kegiatan pemasaran ini tentunya memiliki alokasi biaya masing-masing, dan biaya yang dikeluarkan untuk mendukung aktivitas pemasaran dirinci di dalam tabel beban pemasaran di bawah ini.

Tabel Beban Pemasaran Tahun 2014-2016 (Rp Miliar)
Marketing Expenses 2014 – 2016 (Billion Rp)

BEBAN PEMASARAN Marketing Expenses	2016	2015	2014
Beban Promosi Produk Bank Banking Products Promotional Expenses	629,63	528,59	552,13
Beban Program Sales Expenses for Program Sales	75,89	59,11	71,18
Beban Humas Promosi Korporasi Corporate Relations Promotional Expenses	104,09	139,05	130,11
Beban Poin Bonus Bonus Point Promotional Expenses	0,17	-	-
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Tabungan Incentive/Saving Benefits Promotional Expenses	-	-	-
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Giro Incentive/Current Account Benefits Promotional Expenses	-	125	0,06
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Deposito Incentive/Term Deposit Benefits Promotional Expenses	36,71	42,46	35,62
Beban Hadiah Tabungan Saving Rewards Expenses	60,22	68,65	48,15
Beban Promosi Giro Current Account Rewards Expenses	4,72	3,54	5,3
Beban Promosi Tabungan Savings Promotional Expenses	0,27	0,30	0,40

Dalam menjalankan program pemasaran, Bank Mandiri bermitra dengan pihak-pihak ketiga yang berperan sangat penting dalam mendukung program *sponsorship* dan promosi Bank Mandiri. Bank Mandiri berharap agar kegiatan promosi yang direkomendasikan bisa memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu Bank Mandiri mengikuti aturan dari Persatuan Bank Mandiri Periklanan Indonesia (P3I) mengenai kaidah umum dalam kampanye dan promosi kegiatan Bank Mandiri.

Sistem pemberian sponsor dilaksanakan dengan metode *reimbursement*, sehingga Bank Mandiri dapat memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan di mana Bank Mandiri merupakan salah satu elemen di dalamnya, tidak merugikan pihak ataupun lingkungan

MARKETING COMMUNICATION

Bank Mandiri has set marketing strategies to establish effective communication with customers. The goal is to ensure that Bank Mandiri can continuously undertake effective and on-target business development initiative, especially in dealing the ongoing increasing competition of the Banking industry, while also improving Bank Mandiri's brand image. The Marketing Strategies was conducted to include Bank Mandiri's branch services and e-channel improvement, the development of alliances/synergies, and increase market share. Each of the marketing activity must have a budget allocation, to support the marketing activities as detailed in the below marketing expenses table.

In carrying out the marketing program, Bank Mandiri cooperated with third party vendor, whose role is instrumental in supporting Bank Mandiri's sponsorship and promotion program. We hope that the promotional activities being recommended by the third party vendor will be able to provide benefits for all stakeholders. Therefore, Bank Mandiri complies with the rules of the Association of Indonesian Advertising Companies (P3I) on general rules of Bank Mandiri's campaigns and promotional activities.

The sponsorship system has been adopting the reimbursement method, with the aim is ensure that the implementation of the activities did not harm any particular party nor the surrounding environment, and instead is able to provide added value to the relevant



tertentu, bahkan mampu memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan yang terkait. Selama periode pelaporan dapat dilaporkan bahwa Bank Mandiri tidak dikenakan denda dan peringatan atau sanksi lainnya terkait pelanggaran serta dinilai aman dengan tidak menimbulkan efek negatif pasca pelaksanaannya. [G4-PR7]

KOMITMEN BANK MANDIRI BERBUAH APRESIASI DARI NASABAH

Keberhasilan Bank Mandiri dalam mewujudkan tanggung jawabnya terhadap produk dan nasabah merupakan hasil dari komitmen kuat Bank Mandiri untuk senantiasa mengedepankan Layanan Prima atau *Service Excellence* dalam mengutamakan kepentingan nasabah. Keberhasilan tersebut terbukti dari beberapa penghargaan yang berhasil diperoleh Bank Mandiri di bidang *Service Excellence* dari *Marketing Research Indonesia* (MRI) dan Majalah Infobank.

Penghargaan yang dimaksud adalah:

- *The Golden Trophy for Banking Service Excellence*, diperoleh 5 (lima) tahun berturut-turut (2012 – 2016);
- *The Most Consistent Bank in Service Excellence*, diperoleh 7 (tujuh) tahun berturut-turut (2010 – 2016);
- *Best Bank Service Excellence*, 9 (sembilan) kali berturut-turut (2008 – 2016).

Selain itu, Bank Mandiri juga memperoleh penghargaan sebagai *The Best in Achieving Total Customer Satisfaction* untuk kategori *Deposit Account* pada ajang *Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA) 2016*.

stakeholders. During the reporting period, it was reported that Bank Mandiri was not subject to fines and warnings nor other sanctions related to violations, and was considered safe without any negative effects.

[G4-PR7]

OUR COMMITMENT LEADS TO CUSTOMER APPRECIATION

Bank Mandiri's ability to realize its responsibility toward the products and customers are the result of Bank Mandiri's strong commitment to continue prioritizing the Layanan Prima or Service Excellence in the interests of customers. Its success was proven through the awards obtained by Bank Mandiri in Service Excellence category given by the Marketing Research Indonesia (MRI) and Infobank Magazine.

The awards were:

- The Golden Trophy for Banking Service Excellence, obtained in 5 (five) consecutive years (2012 – 2016);
- The Most Consistent Bank in Service Excellence, obtained in 7 (seven) consecutive years (2010 – 2016);
- Best Bank Service Excellence, obtained in 9 (nine) consecutive years (2008 – 2016).

In addition, Bank Mandiri also received The Best in Achieving Total Customer Satisfaction for Deposit Account category at Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA) 2016.



ASPEK SOSIAL - PRODUK TANGGUNG JAWAB KAMI TERHADAP PRODUK

Social Aspect - Product
Our Responsibility to Our Products



66

Sebagai bentuk tanggung jawab Bank Mandiri terhadap produk, Bank Mandiri berkomitmen untuk melayani nasabah melalui serangkaian produk pilihan agar bisa memenuhi kebutuhan pengelolaan keuangan nasabah secara tepat seiring dengan upaya Bank Mandiri untuk membantu nasabah meningkatkan kesejahteraan mereka. Pada tahun 2016, Bank Mandiri meneruskan pelaksanaan program peningkatan literasi keuangan masyarakat Indonesia, khususnya di daerah-daerah pelosok yang jauh dari jangkauan layanan Bank Mandiri di mana masyarakatnya masih belum memahami pentingnya perbankan dalam berbisnis dan bahkan dalam kehidupan mereka sehari-hari. **[G4-FS16]**

As part of Bank Mandiri's product responsibility, the Company is committed to serve customers through a series of product selection in order to fulfill the needs of customers for financial management in line with the Company's efforts to help customers improve their welfare. In 2016, Bank Mandiri continued the implementation of financial literacy for Indonesian people, especially those who live in the remote areas, where people still have low literacy on the importance of banks for the business, and even for matters supporting their daily lives. **[G4-FS16]**



Akses ke layanan keuangan merupakan variabel terpenting dalam memastikan masyarakat memiliki literasi keuangan. Oleh karena itu, Bank Mandiri menyediakan jaringan fisik yang luas yang terdiri dari kantor cabang, mesin ATM, dan mesin setoran tunai (*Cash Deposit Machine/CDM*); selain juga jaringan digital seiring dengan semakin meningkatnya ketergantungan nasabah terhadap akses perbankan yang lebih *mobile*. Semua fasilitas ini ditujukan untuk membuat Bank Mandiri lebih dekat dengan para nasabah, sehingga mereka dapat dengan mudah bertransaksi seperti menyetor uang, menarik uang, transfer, dan melakukan pembayaran kapan pun dan di mana pun mereka berada.

PRODUK DAN LAYANAN BANK MANDIRI DIUTAMAKAN MENDUKUNG KEUANGAN YANG INKLUSIF DAN LITERASI KEUANGAN

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.01/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No.1/SEOJK.07/2014 tentang Pelaksanaan Edukasi dalam rangka Meningkatkan Literasi Keuangan Kepada Konsumen dan/atau Masyarakat, Bank Mandiri telah menyusun perencanaan untuk memberikan edukasi kepada masyarakat luas agar lebih memahami jasa dan produk perbankan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan data Bank Dunia, penetrasi populasi di Indonesia yang berusia di atas 15 tahun dan yang memiliki rekening adalah sebesar 36% pada tahun 2014. Penyebabnya, kesadaran dan pengetahuan masyarakat Indonesia mengenai lembaga keuangan masih sangat rendah. Menurut data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), literasi keuangan masyarakat Indonesia tercatat sekitar 21,8%, dibandingkan literasi keuangan masyarakat di negara lain, seperti Singapura 96%, Malaysia 81% dan Thailand 78%. Sehubungan literasi keuangan Indonesia yang masih rendah ini, Presiden Joko Widodo menginstruksikan kementerian dan lembaga terkait melakukan langkah percepatan dan terobosan, menindaklanjuti temuan-temuan di lapangan, dan menciptakan sejumlah terobosan *financial technology* (*fintech*) yang dapat sangat membantu usaha-usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan masyarakat kecil lain. Perkembangan teknologi digital, semestinya dapat dimanfaatkan maksimal untuk terciptanya inklusi keuangan. Fintech diharapkan menjadi salah satu solusi memperluas jangkauan layanan jasa keuangan bagi masyarakat, karena meningkatkan efisiensi jasa keuangan. Fintech digunakan sebagai pembinaan dan membangun ekonomi masyarakat untuk mendukung pertumbuhan ekonomi melalui UMKM.

Access to financial services is the most critical variable in ensuring communities to be equipped with a sound financial literacy. Therefore, Bank Mandiri provided a comprehensive physical networks consisting of branches, ATM machines and Cash Deposit Machine (CDM); in addition to growing the digital networks in which customers today are becoming more and more relying on the mobile banking access. All these facilities are intended to make Bank Mandiri closer to the customers, so that they have more flexibility in doing transactions such as money deposit, money withdrawal, transfer, and making payments whenever and wherever they are.

BANK MANDIRI PRODUCTS AND SERVICES AIM TO SUPPORT FINANCIAL INCLUSIVENESS AND FINANCIAL LITERACY

Based on the Regulation of Financial Services Authority POJK No.01/POJK.07/2013 concerning Consumer Protection and Financial Services Authority Circular SEOJK No.1/SEOJK.07/2014 on the Implementation of Education in order to Improve Financial Literacy to consumers and/or community, Bank Mandiri has set a plan to educate the public to better understand banking products and services in accordance with the level of community needs.

Based on World Bank data, Indonesia's population aged over 15 years old and those who have savings account amounted to 36% in 2014. The reason was due to the very low awareness as well as knowledge of the Indonesians people on issues related to financial institutions including the services. Based on the OJK data financial literacy of some Indonesians was recorded around 21.8%, compared to the society's financial literacy in other countries, such as Singapore 96%, Malaysia 81% and Thailand 78%. In relation to the very low financial literacy of Indonesian society, President Joko Widodo instructed some relevant ministries and institutions to accelerate and create a breakthrough, as well as to follow up the findings, while creating a number of groundbreaking financial technology (*fintech*) which can greatly assist small, medium and micro enterprises (SMMEs) and other small communities. The development of digital technology should be utilized optimally for the creation of financial inclusiveness. Thus, Fintech is expected to be one of the solutions to extend financial services network for the community, as it increases the efficiency of financial services. Fintech is used as economic development and build a community to support economic growth through SMMEs.



Sementara itu, pasca krisis yang terjadi pada tahun 2008, inklusi keuangan menjadi salah satu fokus perhatian akibat sangat tingginya kelompok masyarakat yang masuk kategori *in the bottom of the pyramid* (pendapatan rendah dan tidak teratur, tinggal di daerah terpencil, orang cacat, buruh yang tidak mempunyai dokumen identitas legal, dan masyarakat pinggiran), dan mereka tergolong *unbanked/unbankable*. Untuk itu, sebagai *agent of development*, Bank Mandiri selalu konsisten dalam memberikan akses seluas-luasnya kepada masyarakat khususnya mereka yang belum bisa memanfaatkan dengan baik produk dan jasa keuangan melalui penciptaan produk dan jasa keuangan yang mudah diakses, sederhana dan cepat. Hal ini merupakan bentuk komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan program pemerintah untuk mendukung inklusifitas produk dan jasa keuangan.

Pada dasarnya, kebijakan keuangan inklusif adalah suatu bentuk pendalamannya layanan keuangan (*financial service deepening*) yang ditujukan kepada masyarakat *in the bottom of the pyramid* untuk memanfaatkan produk dan jasa keuangan formal seperti sarana menyimpan uang yang aman (*keeping*), transfer, menabung maupun pinjaman dan asuransi. Hal ini dilakukan tidak saja menyediakan produk dengan cara yang sesuai tapi dikombinasikan dengan berbagai aspek.

Kondisi Indonesia sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau menyebabkan banyak masyarakat di daerah terpencil yang masih belum bisa mendapatkan akses layanan keuangan, apalagi menikmati layanan dan kemudahan perbankan yang ditawarkan di pasar. Untuk layanan keuangan paling dasar saja, seperti simpanan bank, belum dapat dinikmati semua masyarakat; apalagi kemudahan dalam jasa keuangan lain, seperti kredit rumah, kredit usaha maupun pasar modal.

Atas dasar isu tersebut di atas, dan dalam rangka mendukung program pemerintah, selama tahun 2016 Bank Mandiri telah menjalankan beberapa program untuk mendukung inklusifitas produk dan jasa keuangan, meliputi penyaluran pembiayaan segmen mikro, implementasi *branchless banking*, pengembangan layanan perbankan digital serta edukasi layanan keuangan.

Meanwhile, post global financial crisis in 2008, financial inclusion became one of the focused concerns due to the extremely high rate of community groups who were categorized fit in the bottom of the pyramid (low income and irregular, living in remote areas, people with disabilities, workers who did not have legal ID, and rural communities), and they were classified as unbanked/unbankable. Therefore, as an agent of development, Bank Mandiri has always been consistent in providing the widest access to the public, especially those who have not been able to make benefit from the financial products and services by inventing easily accessible, simple and fast financial products and services. Those are Bank Mandiri's commitment in carrying out government programs to support financial inclusion products and services.

Basically, inclusive financing policy is a form of financial deepening services, addressed to the public in the bottom of the pyramid to take advantage of formal financial products and services such as keeping, transfer, savings as well as loans and insurance. It was conducted by not only providing the appropriate products but also combine with various aspects.

The fact that Indonesia's position as an archipelago is complemented with more than 17.000 islands has led to many people who live in remote areas without access to financial services, nor they can enjoy the banking services and conveniences offered in the market. Moreover, they cannot even access the most basic financial services, such as bank deposits; and not to mention the access to other financial services like housing loans, business loans or capital market.

Based on those issues and in order to support the government programs, in 2016 Bank Mandiri has implemented various programs in supporting inclusiveness of financial products and services, including micro financing distribution, branchless banking, development of digital banking services and educating the society on financial services.



KETERBUKAAN INFORMASI PRODUK DAN JASA

Bank Mandiri membuka kesempatan yang sama bagi masyarakat luas dalam mengakses layanan keuangan, termasuk nasabah yang memiliki keterbatasan fisik, jangkauan wilayah, serta pengetahuan tentang keuangan untuk memperoleh pelayanan yang optimal. Bank Mandiri menjamin kelayakan berbagai produk dan layanan yang diluncurkan oleh Bank Mandiri dan bahwa seluruh produk Bank Mandiri telah mematuhi seluruh perundang-undangan serta peraturan yang ditentukan oleh pihak regulator terkait. Bank Mandiri berupaya untuk selalu memberikan informasi yang jelas, akurat, transparan, dan lengkap melalui pemberian label di tiap produk dan layanan Bank Mandiri. Informasi rinci mengenai produk dan layanan Bank Mandiri juga dapat diakses melalui situs Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id). Sepanjang periode pelaporan di tahun 2016, tidak ditemukan pelanggaran terkait informasi produk dan jasa yang menimbulkan kerugian bagi nasabah. [G4-PR3, G4-PR4, G4-PR6]

Kualitas produk yang maksimal juga harus diimbangi dengan pelayanan yang baik. Bank Mandiri terus melakukan revolusi di bidang pelayanan berbasis kebutuhan pelanggan. Bank Mandiri dituntut untuk mampu mengelola risiko yang terdapat pada produk dan layanan yang dihasilkan sebagai bentuk tanggung jawab kepada nasabah, sebagai pemangku kepentingan eksternal yang sangat berperan dalam menjamin keberlangsungan usaha Bank Mandiri melalui berbagai aktivitas keuangan termasuk beragam transaksi yang mereka lakukan. Sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas produk dan layanan, Bank

TRANSPARANCY ON PRODUCTS AND SERVICES INFORMATION

The Company provided equal opportunities for public in accessing financial services, including clients with limitations of physical, coverage area, as well as knowledge of financing to obtain optimal services. We guarantee the feasibility of products variety and services launched by Bank Mandiri and all our products have been complying with the prevailing laws and regulations determined by the regulator. Bank Mandiri strives to continually provide information that is clear, accurate, transparent and complete through labeling on every product and services. Detailed information regarding Bank Mandiri's products and services can also be accessed through Bank Mandiri's website at www.bankmandiri.co.id. During the reporting period in 2016, we found no violations related information on products and services that cause harm to customers.

[G4-PR3, G4-PR4, G4-PR6]

Maximum product quality must also be balanced with good services. Bank Mandiri continues to make a revolution in services based on customer needs. Bank Mandiri is required to manage the risks inherent in the products and services produced as a form of responsibility to customers, as external stakeholders that was instrumental in ensuring the sustainability of our efforts through various financial activities including their financial transactions. As part of efforts to improve the quality of products and services, Bank Mandiri used a number of indicators to measure and report on the progress generated while recognizing



Mandiri menggunakan sejumlah indikator untuk mengukur dan melaporkan kemajuan yang dihasilkan sekaligus mengetahui kesetiaan nasabah terhadap produk dan layanan Bank Mandiri. Tabel di bawah ini merinci Jumlah Nasabah Bank Mandiri yang tercatat dapat mengakses produk dan layanan yang ditawarkan Bank Mandiri dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir.

customer loyalty to Bank Mandiri products and services. The table below details the Number of Bank Mandiri Customers who can access the products and services offered by Bank Mandiri within the last 3 (three) years period.

Tabel Jumlah Nasabah yang Tercatat Mengakses Produk dan Jasa Bank Mandiri
Table of Bank Mandiri's Customers Who Have Access to Products and Services

Jenis Nasabah	Tahun / Year			
	2016	2015	2014	
Nasabah Dana	15.679.980	15.192.455	13.859.578	Saving Customers
Nasabah Kredit	1.665.114	1.571.307	1.465.995	Loan Customers
Jumlah Nasabah	17.345.094	16.763.762	15.325.573	Total Customers
Akses Layanan Keuangan				
Cabang	2.599	2.457	2.312	Branch
Cabang 24 Jam	5	5	5	24-Hour Branch
Cabang Weekend Banking	105	99	97	Weekend Banking Branch
ATM	17.446	17.385	15.444	ATM
Kartu ATM	13.778.051	13.154.724	12.121.460	ATM Card
Teller	8.110	7.208	7.230	Teller
Customer Service	5.514	5.140	5.556	Customer Service
Priority Outlet	62	58	55	Priority Outlet
Priority Lounge	48	53	51	Priority Lounge

Berdasarkan tabel di atas, jumlah nasabah dana Bank Mandiri di tahun 2016 meningkat sebesar 3,21% dari tahun 2015; sementara jumlah nasabah kredit meningkat sebesar 5,97% dari tahun 2015. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak masyarakat yang ingin meningkatkan pengetahuan tentang produk dan jasa perbankan melalui sarana informasi yang tersedia di Bank Mandiri.

Based on the above table, the amount of customer funds which the bank recorded in 2016 increased by 3.21% from 2015; while the number of credit customers increased by 5.97% from 2015. This increase shows that there were more people who wish to improve their knowledge on banking products and services by means of information available in Bank Mandiri.

PELAYANAN PERBANKAN BERKELANJUTAN

Untuk memenuhi semakin bertumbuhnya kebutuhan nasabah terhadap layanan perbankan, Bank Mandiri meningkatkan akses layanan keuangan khususnya melalui layanan cabang, ATM dan *weekend banking* di tahun 2016 yang masing-masing meningkat sebesar 5,78%, 0,44% dan 6,06%. Peningkatan tersebut menunjukkan bukti komitmen Bank Mandiri dalam mempermudah akses terhadap layanan perbankan yang bisa menjangkau masyarakat luas.

Lebih dari itu, Bank Mandiri juga menyediakan layanan perbankan 24 jam yang hingga saat jumlahnya tercatat sebanyak 5 (lima) *contact point* untuk melayani bandara, rumah sakit dan kepabeanan di pelabuhan, yaitu:

1. KK Tangerang Bandara Terminal 3
2. KCP Jakarta Perumpel Tanjungpriok
3. KCP Jakarta Tanjungpriok Enggano
4. KCP Jakarta RS Harapan Kita
5. KCP Bandung RS Hasan Sadikin

PELAYANAN PERBANKAN BERKELANJUTAN

To meet the increasingly growing needs of customers to banking services, in 2016 Bank Mandiri has improved its access to financial services in particular through branch services, ATM and weekend banking, each of which increased by 5.78%, 0.44% and 6.06%, respectively. This increase is evidence of Bank Mandiri's commitment to facilitate access to banking services that can reach out to the wider community.

Moreover, Bank Mandiri also provided a 24-hour service to customers in airport, hospitals and custom office in port. To date, Bank Mandiri provides a total of 5 (five) contact points as follows:

1. KK Tangerang Bandara Terminal 3
2. KCP Jakarta Perumpel Tanjungpriok
3. KCP Jakarta Tanjungpriok Enggano
4. KCP Jakarta RS Harapan Kita
5. KCP Bandung RS Hasan Sadikin



PENYALURAN PINJAMAN DI SEKTOR UMKM (USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH)

Dalam rangka mendukung pembangunan ekonomi nasional, Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan No.15/15/PBI/2012 tentang pembangunan ekonomi berkelanjutan, yang mengatur agar dunia perbankan harus mempertimbangkan perlindungan lingkungan dalam menilai kualitas aset.

Selain itu berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.14/26/PBI/2012 dan PBI No.14/22/PBI/2012, perbankan harus meningkatkan akses dan porsi pinjaman produktif bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM dinilai sebagai sektor penting dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi nasional. Terkait hal ini, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) turut mengeluarkan *Roadmap Keuangan Berkelanjutan Indonesia 2015-2019* sebagai acuan pelaksanaan keuangan yang lebih baik.

Mengacu kepada peraturan tersebut, Bank Mandiri aktif berpartisipasi dalam pengembangan sektor UMKM guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat melalui penyediaan kredit untuk berbagai segmen. Adapun penyaluran pinjaman program kelompok UMKM dikelompokan atas dasar tiga kondisi kemampuan usaha, yaitu: [G4-FS7]

1. UMKM yang potensial *feasible* namun belum *bankable*, pola pembiayaan diberikan melalui Program Kemitraan.

SMMES (SMALL, MEDIUM AND MICRO ENTERPRISES) LOAN DISTRIBUTION

In order to support the national economy development, Bank Indonesia issued Regulation No.15/15/PBI/2012 on sustainable economic development, which mandated the banking industry to serve environmental protection while in process of assessing assets quality.

Besides, based on Bank Indonesia Regulation PBI No.14/26/PBI/2012 and PBI No.14/22/PBI/2012, all banks must increase access and productive loans portion for Micro, Small and Medium Enterprises (SMMEs). SMMEs is rated as an important sector, which can contribute significantly to the national economic development. In this regard, the OJK also issued a Sustainable Finance Roadmap in Indonesia from 2015 to 2019 as the guideline for banking in performing better financial practices.

With reference to those regulations, Bank Mandiri actively participates in the development of SMMEs sector in effort to improve people's lives through the provision of credit in various segments. The SMMEs lending program was classified on the basis of three business abilities, namely: [G4-FS7]

1. SMMEs that are potentially feasible but not bankable, the financing is provided through the Partnership Program.



2. UMKM yang telah *feasible* namun belum *bankable*, pola pembiayaan diberikan dalam bentuk KUR atau pinjaman dengan subsidi bunga Pemerintah seperti Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan (KPEN-RP), Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E), dan Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS).
3. UMKM yang *feasible* dan *bankable*, diberikan fasilitas kredit komersil.
2. SMMEs that have been feasible but not bankable, the financing is given through KUR or loans with government subsidized interest known as KPEN-RP, KKP-E, and KUPS.
3. SMMEs that are feasible and bankable, is given the commercial credit facilities.

Pencapaian hasil UMKM untuk beberapa periode dapat dilaporkan sebagai berikut: (Rp miliar)
The SMMEs Loan Distribution 2014-2016 (Rp Billion)

Tipe Pinjaman Loan Type	2016		2015		2014	
	*Target Target	Realisasi Realization	Target Target	Realisasi Realization	Target Target	Realisasi Realization
KUR	13.000	13.313	3.200	3.506	3.600	3.707
KPEN-RP	-	3.186	5.000	3.186	5.000	3.186
KUPS	-	9,5	100	9,5	100	55
KKP-E	-	147	500	268	500	349

*Untuk target tidak ditetapkan karena keseluruhan kredit program tersebut tidak disalurkan kembali.
To the target was not set because the whole credit program was not channeled back.

Berdasarkan tabel di atas terdapat 4 (empat) jenis produk pinjaman Bank Mandiri untuk segmen UMKM yaitu KUR, KPEN-RP, KUPS, dan KKP-E. Sejalan dengan program pemerintah untuk memfokuskan

According to the above table, there were four (4) types of Bank Mandiri's loan products for SMME segment namely Micro Credit (Kredit Usaha Rakyat/KUR), Credit of Bio Energy Development and Revitalization Plantations



pada program pembiayaan melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR), maka sejak tahun 2016, Bank Mandiri tidak lagi menyalurkan pinjaman baru melalui program KPEN-RP, KUPS dan KKP-E.

Kredit Usaha Rakyat (KUR) merupakan kelompok Program Penanggulangan Kemiskinan Berbasis Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mikro dan Kecil yang bertujuan untuk meningkatkan akses permodalan dan sumber daya lainnya bagi usaha mikro dan kecil.

Strategi Penyaluran KUR terdiri dari dua pola yaitu Pola Individual dan Pola *Linkage*. Di tahun 2016, nasabah KUR untuk pola individual masih mendominasi seluruh penyaluran KUR.

Sedangkan pola penyaluran *linkage* rencananya akan mulai dijalankan pada tahun 2017 dengan pertimbangan pola tersebut lebih efektif karena melibatkan perusahaan mitra yang berperan memberikan bimbingan teknis kepada pelaku UMKM, dan sebagian lagi sebagai *off taker* untuk membeli/memasarkan produk UMKM. Penerapan pola *linkage* ini lebih menjamin bahwa UMKM pasti akan memperoleh hasil usaha sebagai sumber pembayaran kredit.

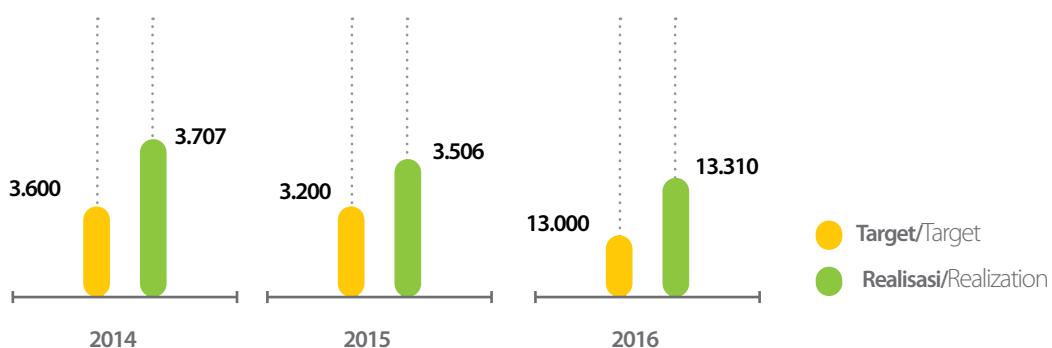
(KPEN-RP), Credit of Cattle Breeding (KUPS), and Food Security and Energy Credit (KKP-E). In line with the government program to focus more on KUR, thus since 2016, Bank Mandiri was no longer distributing new credits through the KPEN-RP, KUPS and KKP-E products.

The KUR is categorized as Poverty Reduction Program Based on Micro and Small Economy Empowerment which aims to improve access to capital and other resources for small and micro businesses.

KUR Distribution Strategy consists of two schemes, Linkage and Individual Schemes. In 2016, the KUR customers for individual scheme was still dominating the overall KUR distribution.

Meanwhile, the Linkage scheme is scheduled to be launched in 2017, due to consideration that this scheme involves third party business partners who can provide technical assistance to the MSME members, while they can also be an off taker to purchase/promote the MSME products. Through the linkage scheme, Bank Mandiri convinced the MSME customers that they have bigger chance to obtain business yields which can partly become the source of credit repayment.

Grafik Penyaluran KUR 2014 – 2016 (Rp miliar)
KUR Distribution 2014-2015 Graph (Rp Billion)





PENYALURAN PEMBIAYAAN SEGMENT MIKRO

Penyaluran pembiayaan bagi segmen mikro terus dikembangkan untuk menciptakan akses yang lebih baik melalui pengembangan jaringan outlet mikro Mandiri Mitra Usaha (MMU). Tujuan dari perluasan jaringan mikro MMU adalah untuk memperluas portofolio segmen mikro melalui aktivitas penyaluran kredit hingga Rp100 juta, layanan tabungan mikro serta pengembangan daerah sekitar melalui program Mandiri Peduli Lingkungan dan Mandiri Kuliner. Jumlah jaringan mikro Bank Mandiri pada akhir tahun 2016 mencapai 3.433 unit (termasuk kantor cabang mikro dan setara KSM) atau meningkat 10,85% dari tahun 2015 yang mencapai 3.097 unit.

Tabel Perluasan Jaringan Mikro Tahun 2014-2016

Micro Network Expansion in 2014-2016

JARINGAN MIKRO MICRO NETWORK	2014	2015	2016
Senta KSM	13	13	13
KCP MMU	898	994	1.084
Unit MMU	1.127	1.427	1.718
KF MMU	706	653	612
Mobil MMU	5	10	6
TOTAL	2.749	3.097	3.433

Untuk penyaluran kredit UMKM berdasarkan sektor, pada tahun 2016, sektor perdagangan, restoran, dan hotel tetap menjadi kategori sektor yang menerima porsi terbesar penyaluran kredit UMKM Bank Mandiri. Rinciannya diilustrasikan oleh tabel di bawah ini.

Penyaluran Kredit Bank Mandiri berdasarkan Sektor [FS6]

Bank Mandiri Lending by Sector [FS6]

SEKTOR	JUMLAH TOTAL PENYALURAN KREDIT RUPIAH (JUTA) TOTAL CREDIT DISBURSEMENT (IDR MILLION)	KREDIT UMKM (RP JUTA) MSME LOAN (IDR MILLION)			SECTOR
		MIKRO MICRO	KECIL SMALL	MENENGAH MEDIUM	
Pertanian, perburuan dan sarana Pertanian	8.986.032	2.349.301	2.772.478	3.864.253	Agriculture, hunting and agricultural equipment
Pertambangan	667.291	11.084	23.412	632.795	Mining
Perindustrian	6.137.971	177.777	997.854	4.962.340	Industry
Listrik, gas dan air	263.171	3.401	14.064	245.706	Electricity, gas and water
Konstruksi	2.295.583	15.896	142.878	2.136.809	Construction
Perdagangan, restoran dan hotel	51.491.549	6.225.286	20.380.496	24.885.767	Trade and hospitality
Pengangkutan, pergudangan dan Komunikasi	2.185.253	216.777	549.419	1.419.057	Transportation, warehousing and communications
Jasa-jasa dunia usaha	5.200.434	505.749	1.508.162	3.186.888	Business services
Jasa-jasa sosial/ masyarakat	2.987.487	407.659	930.305	1.649.523	Social services
Lain-lain	105.258	17.202	4.686	83.370	Miscellaneous
Total					Sub-Total
TOTAL KREDIT UMKM	80.320.394	9.930.133	27.323.753	43.066.509	TOTAL MSME LOAN

LOAN DISBURSEMENT TO MICRO SEGMENT

Loan disbursement to micro segment continues to be further developed to create better access through Mandiri Mitra Usaha (MMU) micro outlet network development. The purpose of the MMU micro network development is to expand Bank Mandiri's portfolio for micro segment through lending activities up to Rp100 million, micro saving services and local development projects through *Mandiri Peduli Lingkungan* and *Mandiri Kuliner* programs. As of the end of 2016, total number of the micro-company networks reached 3,433 units (including micro-branch offices and KSM-type offices), or grew by 10.85% from 3,097 units in year 2015.



Sementara untuk penyaluran kredit UMKM berdasarkan provinsi, pada tahun 2016, provinsi dengan jumlah penyaluran kredit terbesar adalah Sumatera Selatan untuk kredit mikro, Jawa Barat untuk kredit kecil, dan DKI Jakarta untuk kredit menengah.

In 2016, lending by province, recorded that most of the micro loans were disbursed in South Sumatra, while most of the small-scale loans were disbursed in West Java, and the medium-scale loans were mostly disbursed in Jakarta.

Tabel Penyaluran Kredit Bank Mandiri berdasarkan Provinsi (Rp juta) [FS6]

Table of Bank Mandiri Lending by Province (Rp million) [FS6]

NO.	PROVINSI PROVINCE	PENYALURAN KREDIT LOAN DISBURSEMENT		
		MIKRO MICRO	KECIL SMALL	MENENGAH MEDIUM
1	Nanggroe Aceh Darussalam	88.955	295.071	446.629
2	Sumatera Utara North Sumatra	399.012	1.019.313	3.321.832
3	Riau	236.975	351.587	845.879
4	Kepulauan Riau Riau Islands	68.651	275.160	755.767
5	Sumatera Barat West Sumatra	143.676	409.540	781.003
6	Jambi	446.928	557.237	595.116
7	Sumatera Selatan South Sumatra	1.153.370	1.331.181	2.107.108
8	Bengkulu	82.138	198.485	237.594
9	Bangka Belitung	29.675	82.309	338.995
10	Lampung	152.403	801.769	921.878
11	DKI Jakarta Special Capital Region of Jakarta	770.907	1.780.335	6.734.712
12	Banten	392.211	1.424.614	1.63.035
13	Jawa Barat West Java	1.067.508	3.923.972	4.391.428
14	Jawa Tengah Central Java	943.594	3.494.036	2.581.990
15	D.I. Yogyakarta Yogyakarta Special Region	208.961	519.918	378.297
16	Jawa Timur East Java	1.052.569	3.335.125	4.129.438
17	Kalimantan Barat West Kalimantan	175.945	579.846	1.144.430
18	Kalimantan Tengah Central Kalimantan	103.549	304.999	632.739
19	Kalimantan Timur East Kalimantan	196.793	642.120	1.739.163
20	Kalimantan Selatan South Kalimantan	991.251	1.575.317	2.036.565
21	Kalimantan Utara North Kalimantan	19.180	111.344	217.874
22	Sulawesi Utara North Sulawesi	36.787	268.225	666.318
23	Gorontalo	27.561	124.599	254.001
24	Sulawesi Tengah Central Sulawesi	98.966	440.206	961.041
25	Sulawesi Barat West Sulawesi	43.281	147.562	21.144
26	Sulawesi Tenggara South East Sulawesi	70.842	312.208	232.436
27	Sulawesi Selatan South Sulawesi	292.669	1.237.789	1.874.765
28	Bali	157.688	348.600	1.245.843
29	Nusa Tenggara Barat West Nusa Tenggara	100.025	428.836	443.462
30	Nusa Tenggara Timur East Nusa Tenggara	24.194	46.687	200.500
31	Maluku Utara North Maluku	29.861	106.301	132.061
32	Maluku	87.230	177.601	232.350
33	Papua Barat West Papua	88.890	184.778	344.600
34	Papua	147.887	487.083	856.516
TOTAL		9.930.133	27.323.753	43.066.509
TOTAL KREDIT UMKM TOTAL MSME LOAN		80.320.394,10		



PENGEMBANGAN LAYANAN PERBANKAN DIGITAL

Seiring dengan perkembangan teknologi, Bank Mandiri terus berupaya untuk mengembangkan layanan perbankan agar lebih beragam dan inovatif yang didukung oleh sistem TI yang handal (layanan perbankan digital). Tujuannya adalah untuk mempermudah dan memperluas akses perbankan bagi seluruh nasabah dan masyarakat yang belum menjadi nasabah. Untuk menyiapkan hal tersebut, Bank Mandiri semakin agresif dalam mengembangkan layanan perbankan digital, kesiapan teknologi, perangkat keamanan transaksi dan data, serta manajemen risiko haruslah menjadi perhatian utama Bank Mandiri guna memenuhi tuntutan di era digital.

Sebagai bagian dari *agent of development* bangsa yang berperan penting dalam penguatan inklusi keuangan, Bank Mandiri turut mendukung program pemerintah periode 2015-2019 terkait penyaluran Bantuan Langsung Tunai (BLT) melalui jasa Layanan Keuangan Digital (LKD).

Hingga akhir 2016, jumlah transaksi finansial *mobile banking* meningkat sebesar 69% dan *internet banking* bisnis meningkat sebesar 30% dari tahun 2015. Hal ini menunjukkan semakin tingginya kesadaran nasabah untuk memaksimalkan transaksi berbasis layanan perbankan digital.

Tabel Jumlah Layanan Perbankan Digital [FS6]
Table of Digital Banking Services [FS6]

PRODUK PRODUCT	DATA	2014	2015	2016	PERTUMBUHAN GROWTH
ATM	ATM	15.344	17.385	17.461	0,44%
	Transaksi ATM / ATM Transactions	975.008.109	1.104.838.799	1.193.244.721	8,00%
	Vol. Transaksi ATM (Rp Juta) / ATM Transaction Vol.(Rp Million)	820.170.455	917.163.604	975.797.635	6,39%
	Mobile ATM	67	67	81	20,90%
EDC	EDC	270.352	286.861	236.711	-17,48%
Mobile Banking	Transaksi Mobile Banking / Mobile Banking Transactions	289.213.293	648.509.500	1.008.763.671	55,55%
	Vol. Transaksi Mobile Banking (Rp Juta) / Mobile Banking Transaction Vol. (Rp Million)	106.417.103	169.567.295	278.720.836	64,37%
Internet Banking	Transaksi Internet Banking / Internet Banking Transactions	384.426.610	455.614.448	574.659.183	26,13%
	Vol. Transaksi Internet Banking (Rp Juta) / Internet Banking Transaction Vol. (Rp Million)	149.209.379	160.672.851	151.081.572	-5,97%
Internet Banking for Business	Transaksi Internet Banking untuk Bisnis / Internet Banking Transactions for Business	6.091.228	8.628.563	11.302.777	30,99%
	Internet Banking Transaction Vol. for Business (Rp. Juta)	231.540.014	336.544.777	440.932.564	31,02%
Prepaid Card	Total Kartu Prepaid / Total Prepaid Card	5.006.982	6.662.850	8.820.188	32,38%
	Transaksi Prepaid / Prepaid Transaction	143.063.902	251.991.434	385.718.596	53,07%
	Vol. Transaksi Prepaid (Rp Juta) / Prepaid Transaction Vol. (Rp Million)	1.623.847	2.479.979	3.775.334	52,23%

DEVELOPMENT OF DIGITAL BANKING SERVICES

Along with the ongoing technological advances, Bank Mandiri continues to create banking services into a more diverse and innovative services, supported by a reliable IT systems (digital banking services). The aim is to simplify and expand banking access for all customers and people who are not yet our customers. In addressing this issue, Bank Mandiri actively develops digital banking services, technology readiness, security devices and data transactions, as well as risk management, which all become Bank Mandiri's main concern to meet the demands of the digital era.

As a part of the country's Agent of Development whose role is significant in strengthening the financial inclusion program, therefore Bank Mandiri actively supports the government programs for year 2015 – 2019 related to distribution of Direct Cash Assistance (Bantuan Langsung Tunai/BLT) through Digital Financial Services (Layanan Keuangan Digital LKD)

As of end 2016, total financial transaction for mobile banking increased by 69% and business internet banking increased by 30% compared to 2015. It showed higher customers awareness in optimizing the digital-based banking transaction.



PENINGKATAN AKSES DI PROVINSI POPULASI RENDAH [FS13]

Terkait inklusifitas produk dan jasa keuangan, Bank Mandiri menunjukkan dukungannya melalui peningkatan akses layanan di provinsi-provinsi yang memiliki tingkat populasi yang cenderung rendah (diukur berdasarkan Tingkat Kepadatan Penduduk). Mengacu pada data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2014, terdapat 4 (empat) provinsi dengan tingkat Kepadatan Penduduk di bawah 20 jiwa per km², yaitu Kalimantan Tengah, Kalimantan Utara, Papua Barat, dan Papua. Selain itu, provinsi yang dinilai sebagai ekonomi kurang beruntung dinilai dari Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) yang rendah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistika (BPS) tahun 2014, provinsi yang memiliki PDRB rendah adalah Maluku dan Maluku Utara. Wilayah Indonesia Bagian Timur memiliki nilai Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) yang cukup rendah dibandingkan dengan Provinsi lain di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2013, PDRB beberapa Provinsi di wilayah tersebut berada di bawah angka Rp100 triliun, khususnya untuk Provinsi Maluku dan Maluku Utara yang masing-masing berkisar Rp13 triliun dan Rp7 triliun.

ACCESS IMPROVEMENT IN LOW POPULATION PROVINCES [FS13]

In relation to the financial products and services inclusiveness, Bank Mandiri showed its support through improvement of services access in low population provinces (measured by Population Density). Referring to the Central Statistics Agency (BPS) data in 2014, there were four (4) provinces with population density under 20 inhabitants per km², namely Central Kalimantan, North Borneo, West Papua, and Papua. In addition, those provinces were rated as economically disadvantaged by low Gross Regional Domestic Product (GRDP). Based on data from the Central Bureau of Statistics (BPS) in 2014, the provinces with the lowest GRDP were Maluku and North Maluku. Eastern Indonesia had lower Gross Regional Domestic Product (GRDP) than other provinces in Indonesia. Based on the data taken from the Central Bureau of Statistics in 2013, the GRDP several provinces in the region was below the Rp100 trillion, especially for Maluku and North Maluku each ranging from Rp13 trillion and Rp7 trillion.



IMPLEMENTASI BRANCHLESS BANKING

Di tengah semakin meningkatnya revolusi digital di dunia perbankan, Bank Mandiri pun bertambah aktif dalam mendorong pelaksanaan *branchless banking* kepada seluruh nasabahnya.

Pelaksanaan *branchless banking* tersebut sejalan dengan program Bank Indonesia (BI) dalam rangka menjaring minat menabung masyarakat Indonesia, dengan menerbitkan Peraturan Bank Indonesia No.16/8/PBI/2014 tentang uang elektronik pada bulan April 2014. Sebagai tindak lanjut, di bulan November 2014 Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.19/POJK.03/2014 tentang Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif (Laku Pandai).

Kedua peraturan tersebut merupakan bagian dari langkah untuk mengembangkan layanan perbankan tanpa kantor atau *branchless banking*, dan keduanya saling terkait di mana BI mengatur *branchless banking* terkait uang elektronik, sedangkan OJK mengatur layanan perbankan dasar (seperti menerima simpanan dan menyalurkan kredit); namun kedua otoritas ini sama-sama mengatur keterlibatan agen-agen perbankan dalam pengembangan *branchless banking*. Agen merupakan seseorang atau badan usaha yang ditunjuk oleh bank untuk menjalankan tugasnya mewakili bank di wilayah yang belum terjangkau oleh kantor-kantor cabang bank. Para agen ini disebut agen Laku Pandai.

Dengan adanya dua program tersebut perlu dipertimbangkan kembali untuk menciptakan suatu produk tabungan yang menasarkan para pemuda dan pelajar dalam memanfaatkan jasa keuangan. Besarnya uang yang mereka tabung bukanlah sasaran utama melainkan kesadaran untuk memanfaatkan akses jasa keuangan.

Transformasi terus dilakukan oleh industri perbankan, di mana bank tak lagi harus hadir dalam bentuk fisik untuk melayani para nasabahnya. Sektor *e-channel* kini terus berpenetrasi dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia. Bank bahkan tak perlu lagi membuka cabang dalam bentuk kantor untuk melayani kebutuhan perbankan. Kehadiran para agen Laku Pandai akan membuka kesempatan pada semua orang untuk bergerak di bidang jasa perbankan. Laku pandai merupakan sarana yang efisien untuk meningkatkan akses keuangan kepada masyarakat. Pasalnya, melalui layanan ini, masyarakat tidak perlu datang ke kantor cabang bank untuk membuka rekening. Masyarakat cukup mendatangi agen-agen bank seperti warung, toko kelontong atau agen lain yang telah ditunjuk bank. Dengan demikian, biaya yang harus dikeluarkan menjadi relatif lebih murah karena kedekatan jarak dengan agen.

BRANCHLESS BANKING IMPLEMENTATION

Amidst the more intensified digital revolution of the banking industry, Bank Mandiri actively promotes the branchless banking services to all customers.

Implementation of the branchless banking service is in line with Bank Indonesia (BI) program to grab the Indonesians' interests in savings, by issuing Bank Indonesia Regulation No.16/8/PBI/2014 regarding electronic money in April 2014. As a follow up, in November 2014 the OJK issued the Financial Services Authority Regulation No.19/POJK.03/2014 on Branchless Financial Services which is part of the Inclusive Financial Framework (Laku Pandai).

Both regulations are part of measures to develop non-office based banking services or branchless banking, and both are interrelated where BI sets branchless banking related to electronic money, while the OJK sets basic banking services (such as receiving deposits and lending); but both authorities are equally regulate the involvement of bank agents in the development of branchless banking. Agent is a person or entity designated by the bank to carry out their duties representing the bank in areas not yet covered by branches. The agent is called the Laku Pandai.

With those programs, then came into consideration the need of creating a saving product targeting the youth and students in using financial services. The amount of money they save is not the key focus, but it is more to their awareness in using financial services access.

Various transformation initiatives have been continually done by the banking industry, where banks are no longer have to be present in physical form to serve its customers. E-channel sector continues to penetrate the daily life of Indonesian people. The banks do not even need to open branch offices to serve the society needs for banking services. Thus, the presence of Bank Mandiri's Laku Pandai agents will open up opportunities for everyone to involve in banking services. Branchless banking is an efficient way to increase financing access to public. Through this service, people do not need to come to the branch office in order to open a new account. They just need to visit bank agents such as shops, a grocery store or other designated agents. Thus, the costs is relatively cheaper due to the proximity to the agent.



LAYANAN E-CHANNEL

Cashless Society

Di tahun 2016, untuk memperluas layanan keuangan digital menggunakan Mandiri e-Money, Bank Mandiri bermitra dengan beberapa perusahaan seperti PT Pertamina (Persero) melalui Gaz Card, PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui e-Toll Card dan PT Indoritel Makmur Internasional Tbk melalui Indomaret Card.

Selain itu, Bank Mandiri juga meningkatkan sosialisasi dan pemanfaatan Mandiri e-Cash sebagai uang elektronik berbasis server yang memanfaatkan teknologi *Unstructured Supplementary Service Data (USSD)* dan aplikasi di telepon seluler, di mana pengguna dapat melakukan transaksi perbankan seperti *Top up e-Money*, penyetoran dan penarikan tunai, pengecekan saldo, transfer antar rekening mandiri e-Cash dan fitur transaksi lainnya. Penggunaan transaksi e-channel memudahkan pembukaan rekening tanpa harus datang ke cabang Bank Mandiri.

Ke depan, e-cash dapat memberikan kemudahan masyarakat khususnya segmen *unbanked* dalam melakukan transaksi keuangan. Mandiri e-Cash juga dapat digunakan sebagai salah satu instrumen untuk menyalurkan program dana bantuan pemerintah. Hal ini telah diujicoba pada penyaluran dana bantuan Program Keluarga Harapan (PKH) dan Program Simpanan Keluarga Sejahtera (PSKS) di mana penerima bantuan menerima dana bantuan langsung ke nomor mandiri e-Cash.

Bank Mandiri berharap agar pemanfaatan mandiri e-Cash di berbagai gerai ritel dapat membantu mengurangi penggunaan uang tunai.

In 2016, to expand its digital financial services using Mandiri e-Money, Bank Mandiri has partnered with several companies such as PT Pertamina (Persero) through Gaz Card, PT Jasa Marga (Persero) Tbk through e-Toll Card and PT Indoritel Makmur International Tbk through Indomaret Card.

Besides, Bank Mandiri ran more socialization activities and increased the use of Mandiri e-Cash as a server-based electronic money that adopts Unstructured Supplementary Service Data (USSD) technology in addition to the applications installed in mobile phones that allows users to perform banking transactions such as Top-up e-Money, deposit and cash withdrawal, balance inquiry, transfer between Mandiri e-cash accounts, and other transaction features. The use of e-channel transaction give flexibility to the account opening process without having to come to Bank Mandiri's branch office.

In near future, we hope that Mandiri e-Cash utilization can give more access to society, particularly those categorized as the unbanked segments when performing financial transaction. Mandiri e-Cash can also be used as an instrument for the distribution of government assistance program. It had been tested on the fund assistance distribution of Program Keluarga Harapan (PKH) and Program Simpanan Keluarga Sejahtera (PSKS) where beneficiaries received funds directly to their Mandiri e-Cash account.

Bank Mandiri hopes that the utilization of Mandiri e-Cash service in various retail outlets can help reduce cash transactions.

LITERASI KEUANGAN

Program Literasi Keuangan Bank Mandiri merupakan kegiatan edukasi nasabah yang salah satu tujuannya adalah untuk memperkenalkan masyarakat terhadap perencanaan keuangan pribadi dan keluarga. Bank Mandiri berharap melalui pelaksanaan program ini, dapat menanamkan pola pikir baru kepada masyarakat bahwa melalui penyusunan perencanaan keuangan yang baik dapat mendukung kemajuan finansialnya secara keseluruhan. Bank Mandiri merancang berbagai kegiatan Literasi Keuangan berdasarkan sasaran dan jenis segmen yang dituju. Selama periode pelaporan, Bank Mandiri telah menggunakan saluran media sosial, radio, brosur, presentasi ke kampus, *talkshow*, dan kegiatan lain yang mendukung program tersebut.

FINANCIAL LITERACY

Bank Mandiri's Financial Literacy program was part of the costumer education activities that aim to introduce to the public on personal and family financial planning. Through this program implementation, Bank Mandiri perceives that the program can shape a new mindset of the society that good financial planning can support the overall financial progress. Bank Mandiri designed a series of Financial Literacy activities based on the goals and the type of the targeted segment. During the reporting period, Bank Mandiri has utilized social media channels, radio, brochures, presentations on-campus visits, talk shows, and other activities to socialize and support the program.



Sebagai bentuk komitmennya Bank Mandiri melakukan kegiatan-kegiatan pencerdasan literasi keuangan dengan tujuan untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang Tata Cara Pembukaan Rekening di Bank Mandiri.
2. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai tips aman bertransaksi di *e-channel* Bank Mandiri, sekaligus merupakan *service campaign* atas prestasi *service excellence* Bank Mandiri.
3. Memberikan pengetahuan tentang produk utama Bank dan fungsi bank sebagai lembaga intermediasi keuangan.
4. Meningkatkan pengetahuan Mahasiswa (nasabah) tentang produk investasi dan perencanaan keuangan.
5. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang Tata Cara Penggunaan *Cash Deposit Machine* (CDM) Bank Mandiri.
6. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang Tips Aman Transaksi di *Internet Banking*, Penggunaan *SMS Banking* Bank Mandiri, Transaksi Kartu Kredit Bank Mandiri, Transaksi di ATM, dan Bertransaksi menggunakan Mandiri Debit (Kartu Debit Bank Mandiri).
7. Meningkatkan pengetahuan masyarakat dan mahasiswa tentang perencanaan keuangan di masa depan dan mengatur keuangan melalui *Financial Planning* khususnya asuransi.
8. Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang produk dan Tata Cara Penggunaan Mandiri *e-cash*.
9. Komunikasi dan sosialisasi kepada pemegang mandiri kartu kredit melalui beberapa *channel*/ media terkait penggunaan PIN saat bertransaksi dengan kartu kredit.
10. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai produk dan Tata Cara Penggunaan *Mandiri Mobile*.
11. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai Tata Cara Penggunaan Aplikasi Pembukaan Rekening Elektronik (e-APR) Bank Mandiri.
12. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai produk dan Tips Penggunaan Mandiri Prabayar.
13. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai produk Reksa Dana.
14. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai perencanaan keuangan untuk keluarga
15. Memperkenalkan produk bank, membantu pengelolaan keuangan rumah tangga dan mengajak anak-anak untuk mengenal dan menabung di bank.
16. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai Tata Cara Penggantian Kartu ATM yang hilang.
17. Meningkatkan pengetahuan dan kewaspadaan masyarakat tentang tindak kejahatan perbankan berupa *skimming*, bahaya *phising*, dan SMS Penipuan.

Due to such commitment, Bank Mandiri continues the financial literacy socialization with purpose of:

1. Improving public knowledge on the Savings Account Opening Procedures at Bank Mandiri.
2. Increasing public knowledge about transactions safety tips via Bank Mandiri e-channel, in addition to the service campaign to share Bank Mandiri's service excellence achievement.
3. Providing information about Bank Mandiri's primary products and functions as a financial intermediary institution.
4. Improving Students (customers) knowledge on investment products and financial planning.
5. Improving public knowledge on the procedures of using Bank Mandiri's Cash Deposit Machine (CDM).
6. Improving public knowledge about secured transaction tips for Bank Mandiri's Internet Banking, SMS Banking, Credit Card Transaction, ATM Transaction and Debit Card Transaction.
7. Improving public and student knowledge about future financial planning and financial management through Financial Planning, especially for insurance products.
8. Improving public knowledge on products and procedures in using Mandiri e-cash.
9. Communicating and socialization to Bank Mandiri's credit card holders through multiple channels/ media related to the use of a PIN when transacting with credit cards.
10. Improving public knowledge on products and procedures for using Bank Mandiri Mobile Banking service.
11. Improving public knowledge on procedures of opening Bank Mandiri Electronic Account (e-APR).
12. Improving public knowledge on Bank Mandiri's products and pre-payment transaction tips.
13. Improving public knowledge on mutual funds products.
14. Improving public knowledge on family financial planning.
15. Introducing banking products, helping household financial management and encouraging kids to know and save money in the bank.
16. Improving public knowledge on replacement procedures of lost ATM card.
17. Improving public knowledge and awareness on banking related crime including skimming, phising and SMS Fraud.



ASPEK SOSIAL-KETENAGAKERJAAN SENANTIASA MEMBANGUN MANDIRIAN

Social Aspect – Employment
Continuous Development of Our People



66

Komitmen untuk menghormati hak dan kewajiban setiap insan Mandiri atau Bank Mandiri sebut sebagai "Mandirian" merupakan hal sangat mendasar bagi Bank Mandiri dalam menjalankan usahanya. Menyediakan tempat kerja yang aman, sehat, nyaman, dan bermanfaat menjadi isu signifikan di dalam penerapan strategi untuk mempertahankan tenaga kerja yang baik, sehingga diharapkan bisa menginspirasi mereka untuk menghasilkan karya-karya yang berdampak positif terhadap kelangsungan bisnis Bank Mandiri, bagi kemajuan masyarakat luas dan juga kelestarian lingkungan sekitar. **[G4-DMA-LA]**

Bank Mandiri's commitment to honor the rights and obligations of every Mandiri employee or "Mandirian" is fundamental for Bank Mandiri throughout its business conducts. Hence, providing a workplace that is safe, healthy, comfortable, and rewarding becomes a significant issue in the implementation of strategy to maintain potential workforce, thereby inspiring them greatly to deliver outcomes that bring positive impacts for Bank Mandiri's business, society development and environmental preservation. **[G4-DMA-LA]**



SENANTIASA MEMBANGUN BUDAYA KERJA UNGGUL [G4-56]

Sebagai bagian dari program Transformasi Bank Mandiri Tahap III (2015 – 2020) yang dalam praktiknya mengacu pada Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank Mandiri 2005 - 2020, Manajemen Bank Mandiri memutuskan untuk melakukan penajaman serta penyesuaian terhadap RJP Bank Mandiri untuk merespon dinamika perekonomian global dan nasional yang terjadi di sepanjang 2016. Dalam rangka mendukung aspirasi menjadi “*Indonesia’s Best, ASEAN’s Prominent*”, telah dilakukan penajaman strategi penerapan Budaya Kerja Unggul (*Culture of Excellence*) kepada seluruh insan Mandiri.

Proses penajaman terhadap RJP Bank Mandiri 2020 menuju *Indonesia’s Best, ASEAN’s Prominent*, yang diikuti dengan penyelarasan Budaya Kerja Unggul tersebut Bank Mandiri lakukan bertahap melalui pemetaan strategi (*roadmap*) berikut:

- Tahun 2015-2016: “Building Excellence”
- Tahun 2017-2018: “Boosting Excellence”
- Tahun 2018-2019: “Sustaining Excellence”

dengan mengusung semangat #WIRAMIDA yang terdiri dari empat tema dan delapan aksi kegiatan program seperti diilustrasikan oleh bagan di bawah ini:

SUSTAINABLE CULTURE OF EXCELLENCE [G4-56]

As part of Bank Mandiri's Transformation Phase III (to 2015 - 2020) which in practice refers to Bank Mandiri Long Term Plan (RJP) from 2005 to 2020, Bank Mandiri's Management has decided to refine and adjust to Bank Mandiri's RJP in responding the dynamics of the global and national economy in 2016. In support of achieving the aspiration of becoming "Indonesia's Best, ASEAN's Prominent", we therefore have deepened our implementation strategy of Culture of Excellence to all Mandirians.

The process of refining aspiration set out in Bank Mandiri's Long Term Plan 2020 to become Indonesia's Best, ASEAN's Prominent, followed up by the alignment of Culture of Excellence can be seen through the following roadmap:

- 2015 – 2016 : “Building excellence”
- 2017 – 2018 : Boosting Excellence”
- 2018 – 2019: Sustaining Excellence

by carrying the spirit of #WIRAMIDA which are consisted of four themes and eight program activities as illustrated by the chart below.



4 TEMA BUDAYA KERJA UNGGUL MANDIRI 4 THEMES OF MANDIRI EXCELLENT WORK CULTURE

TEMA THEMES	Kewirausahaan, Inovasi & Kepuasan Nasabah Entrepreneurship, Innovation, & Customer Satisfaction	Tata Kelola & Manajemen Risiko Governance & Risk Management	Pengembangan Pegawai & Keterikatan Pegawai Employee Development & Engagement	Pengembangan Masyarakat Community Development
PROGRAM (8)	1. Selling More 2. Saving More	3. Protect & Care 4. Covenant Day 5. Aksi 3 Jaga	6. Engagement Activities 7. Lead By Example	8. Brand Ambassador & Community Div
NILAI INTI CORE VALUES (5)	CUSTOMER FOCUS	TRUST INTEGRITY	PROFESSIONALISM EXCELLENCE	INTEGRITY EXCELLENCE
PERILAKU INTI BEHAVIORS (11)	<ul style="list-style-type: none"> Potensi, Tidak Silo, Sinergi & Menghargai (P2) Intrapreneurship, Berani Ambil Risiko (P6) Proaktif Total Solusi (P7) Layanan Terbaik (P8) Inovatif & Kinerja Lampau Ekspektasi Potential, Eliminating Silo, Synergy & Mutual Respect (P2) Intrapreneurship, Risk Taker (P6) Proactive in Total Problem Solving (P7) Service Excellence (P8) Innovative & Work Beyond Expectation 	<ul style="list-style-type: none"> Jujur, Tulus, Terbuka Dan Tidak Sungkan Berpikir, Berkata Dan Bertindak Terpuji (P4) Intrapreneurship, Berani Ambil Risiko (P6) Honest, Sincere, Open & Firm Think, Say, Act with Positive Manner (P4) Intrapreneurship, Confident in Taking Risk (P6) 	<ul style="list-style-type: none"> Disiplin & Komitmen (P3) Handal, Tangguh, Tanggung Jawab & Percaya Diri (P5) Inovatif, Kinerja Lampau Ekspektasi Discipline & Committed (P3) Reliable, Resilient, Responsible & Confident (P5) Innovative & Work Beyond Expectation 	<ul style="list-style-type: none"> Berpikir, Berkata, Bertindak Terpuji (P4) Patriotisme, Mental Juara & Berani Lakukan Terobosan (P9) Fokus Dan Prioritas (P11) Think, Say, Act with Positive Manner (P4) Patriotic, Possess Winning Mentality & Confident in Creating Breakthrough (P9) Focused & Able to Prioritize (P11)
KEGIATAN SYMBOLS/EVENTS	<ul style="list-style-type: none"> Kunjungan ke Nasabah kegiatan Kumpul Bersama Nasabah Kunjungan BoD Region Top Sales Makan Malam dengan Manajemen Customer Visit Customer Gathering BoD Visit Region Top Sales Dinner With Mgt 	<ul style="list-style-type: none"> Forum RBC Forum Risiko Tahunan Konvensi Budaya Kerja Konvensi SDM Rbc Forum Annual Risk Forum Culture Summit Hc Summit 	<ul style="list-style-type: none"> Kumpul Bersama Pegawai & Keluarga Forum Kepemimpinan New Employees & Pensioners Innovation Award Employee & Fam. Gath Leadership Forum Pegawai Baru & Pensiunan Innovation Award 	<ul style="list-style-type: none"> Karnaval Mandiri & WMM Keterlibatan Pegawai dalam Pengembangan Masyarakat Mandiri Karnaval & Wmm Employee Involvement In Community Dev
SISTEM SYSTEM	PENGHARGAAN MANDIRI UNTUK KINERJA UNGGUL MANDIRI EXCELLENCE AWARD			
	Mandiri EASy (Penilaian Kinerja) MANDIRI eASY (PERFORMANCE MANAGEMENT)			
	SCORECARD CULTURE EXCELLENCE			



Secara singkat, konsep #WIRAMIDA Bank Mandiri rangkum sebagai berikut:

1. WIRA

Sub program *Culture of Excellence* yang fokus pada *CUSTOMER* melalui *entrepreneurship*, dan *innovation* demi memaksimalkan kepuasan nasabah. Metode yang dilakukan program WIRA adalah dengan cara *selling more, saving more and satisfy more* dengan menciptakan budaya *cross selling/up selling* dan *smart spending* berkualitas.

2. RAKSA

Sub program *Culture of Excellence* yang fokus pada penjagaan aset-aset Bank Mandiri atau *OPERATIONS* melalui tata kelola dan manajemen risiko (*governance & risk management*). Metode yang dilakukan program RAKSA adalah dengan cara *protect and care, covenant day* dan risiko 3 jaga, dengan menciptakan budaya *risk management, governance* dan *credit quality* yang kokoh.

3. MITRA

Sub program *Culture of Excellence* yang fokus pada *EMPLOYEES* atau peningkatan kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan atasan melalui pengembangan dan interaksi karyawan (*employee development and engagement*), dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, positif dan menyenangkan, didukung oleh program pengembangan kompetensi karyawan secara Keberlanjutan.

4. DUTA

Sub program *Culture of Excellence* yang fokus pada *COMMUNITY* atau meningkatkan kepedulian terhadap komunitas dan lingkungan sekitar melalui program *community development*.

Shortly, the #WIRAMIDA concept is summarized as follows:

1. WIRA

Sub program of the Culture of Excellence is focused on *CUSTOMER* through entrepreneurship and innovation in optimizing customer satisfaction. Method conducted in WIRA program consists of selling more, saving more and satisfy more by creating culture of cross selling/up selling and smart spending quality.

2. RAKSA

Sub program of Culture of Excellence is focused on guarding the Company's assets or *OPERATIONS* through governance and risk management. The method carried out in RAKSA program is to protect and care, covenant day and the risiko 3 jaga, by creating a culture of risk management, governance and solid credit quality.

3. MITRA

Sub program of Culture of Excellence is focused on *EMPLOYEES* or improving the quality of working relationships between employees with employers through employee development and engagement, to create an open work environment, positive and fun, supported by an employee competency development program in a sustainable manner.

4. DUTA

Sub Culture of Excellence program is focused on the *COMMUNITY* or raise community awareness and the surrounding environment through community development programs



Kerangka kerja (*framework*) dari program Budaya Kerja Unggul atau *Culture of Excellence* meliputi 8 (delapan) aktivitas inti yang terdiri dari:

Framework of the Culture of Excellence program includes the following 8 (eight) main activities:

AKSI PROGRAM ACTION PROGRAM	JENIS AKSI ACTION NAME	PENJELASAN DESCRIPTION
#1	SELLING MORE	Kolaborasi dan sinergi antar lintas unit kerja demi mendukung pertumbuhan bisnis yang Keberlanjutan, dan memaksimalkan kepuasan nasabah. A collaboration and synergy among cross-units to support sustainable business growth, while maximizing customer satisfaction.
#2	SAVING MORE	Aktivitas dan upaya yang dilakukan untuk melakukan penghematan dan efisiensi di segala bidang. Activity and effort made toward saving and efficiency in all areas.
#3	PROTECT & CARE	Kolaborasi dan sinergi antar lintas unit kerja yang berfokus untuk menjaga seluruh contact point Nasabah Mandiri. A collaboration and synergy among cross-unit focusing on keeping all customer database of Mandiri customers.
#4	COVENANT DAY	Forum 3 (tiga) pilar yaitu bisnis, risiko, dan operasional untuk meningkatkan monitoring dan kualitas kredit. A three-pillar forum comprising business, risk, and operations to improve the monitoring and quality of credit.
#5	AKSI 3 JAGA	Aktivitas atau upaya yang dilakukan untuk menjaga diri, rekan kerja dan Bank Mandiri dari berbagai risiko yang tidak menguntungkan. Activity or effort made to prevent oneself, co-workers and Bank Mandiri from unfavorable various risks.
#6	ENGAGEMENT ACTIVITIES	Merupakan aktivitas atau upaya yang dilakukan secara sistematis untuk menciptakan suasana kerja yang terbuka, positif dan nyaman bagi seluruh insan Mandiri. An activity or a systematic attempt made to create a transparent, positive and comfortable working atmosphere for all Mandirians.
#7	LEAD BY EXAMPLE	Aktivitas atau upaya yang dilakukan secara sistematis agar seluruh pimpinan kerja dapat menjadi panutan yang baik bagi tim kerjanya. An activity or a systematic approach adopted to shape all leaders to become a good role model for their team members.
#8	BRAND AMBASSADOR & COMMUNITY DEVELOPMENT	Aktivitas atau upaya untuk merealisasikan "Semangat Memakmurkan Negeri". An activity or effort being carried out as to realize "The Spirit of Prospering the Nation".

CULTURE OF EXCELLENCE SCOREBOARD ("CES")

Dalam rangka memastikan bahwa implementasi budaya perusahaan #WIRAMIDA telah dilakukan oleh seluruh pegawai Bank Mandiri dan diterapkan di setiap unit kerja, Bank Mandiri menggunakan sistem *Culture Excellence Scoreboard ("CES")* untuk mengomunikasikan, menjalankan dan memonitor pelaksanaan aksi-aksi #WIRAMIDA. Pada sistem CES ini, telah tersedia pilihan lencana program WIRA, RAKSA, MITRA, DUTA yang bisa didapatkan oleh pegawai apabila yang bersangkutan telah menyelesaikan suatu tantangan untuk aksi-aksi program #WIRAMIDA dan berperan dalam mekanisme pemberian reward berupa fiestapoin.

CULTURE OF EXCELLENCE SCOREBOARD ("CES")

In ensuring that the #WIRAMIDA corporate culture has been implemented properly by all Bank Mandiri's employees and applied in each unit, Bank Mandiri adopts the Culture Excellence Scoreboard ("CES") system to communicate, execute and monitor the implementation of #WIRAMIDA actions. The CES system consists of a selection of badge namely WIRA (cross selling and entrepreneur), RAKSA (governance), MITRA (people development and engagement), DUTA (community development) which the employee can receive if an employee has completed the challenge given by the #WIRAMIDA program actions and played a role in the reward mechanism in form of fiestapoin.



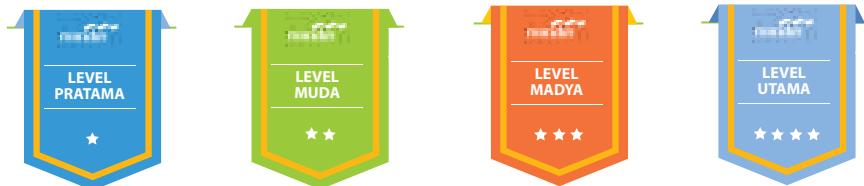
BADGES



Selain empat lencana di atas, terdapat pula empat tingkatan yang dapat dicapai oleh setiap pegawai apabila telah menyelesaikan aksi-aksi program #WIRAMIDA, yaitu level PRATAMA, MUDA, MADYA dan UTAMA.

The abovementioned four badges are followed by another four levels stage that can be obtained by each employee once he/she has completed the #WIRAMIDA program actions namely PRATAMA, MUDA, MADYA and UTAMA.

LEVEL



Melalui *platform CES* yang berbasis fiestapoin ini, diharapkan dapat semakin menumbuhkan serta memacu antusiasme seluruh pegawai Bank Mandiri dalam menjalankan Budaya Kerja Unggul dengan aksi-aksi program #WIRAMIDA agar keberlangsungan bisnis Bank Mandiri tetap terjaga dalam jangka panjang melalui efisiensi biaya operasional dan peningkatan produktivitas.

The fiestapoin-based CES platform aims to further grow and stimulate the enthusiasm of all Bank Mandiri's employees in implementing the Culture of Excellence through #WIRAMIDA program actions. Therefore, Bank Mandiri's business sustainability is maintained for the long term through operational cost efficiencies and improved productivity.



PRAKTIK KETENAGAKERJAAN

EMPLOYMENT PRACTICES

Kebijakan SDM: Dari Perekutan Hingga Pensiu

Kebijakan sumber daya manusia (SDM) Bank Mandiri mencakup Kebijakan SDM dan Standar Pedoman SDM yang menjadi acuan dalam pengelolaan pegawai sesuai dengan siklus kepegawaian Bank Mandiri yang Bank Mandiri sebut *employee lifecycle, from hire to retire*. Kebijakan tersebut mengatur proses pengelolaan SDM mulai dari masa rekrutmen awal hingga pensiun, yang Bank Mandiri susun khusus agar selaras dengan strategi Bank Mandiri untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang Keberlanjutan.

Pada setiap tahapan dalam *employee lifecycle* yang dimaksud, landasan penerapannya terdiri dari:

1. Proses seleksi dan kebijakan rekrutmen human capital yang jelas, mudah dipahami, dan terintegrasi.
2. Sistem dan infrastruktur teknologi yang dapat diandalkan dan mudah digunakan (*user friendly*).
3. Budaya dan kepemimpinan yang menunjang program transformasi, termasuk perubahan pola pikir dan perilaku serta peningkatan peran pemimpin di dalam proses pengelolaan SDM (*Culture & Leadership*).

Human Resource Policy: From Hire To Retire

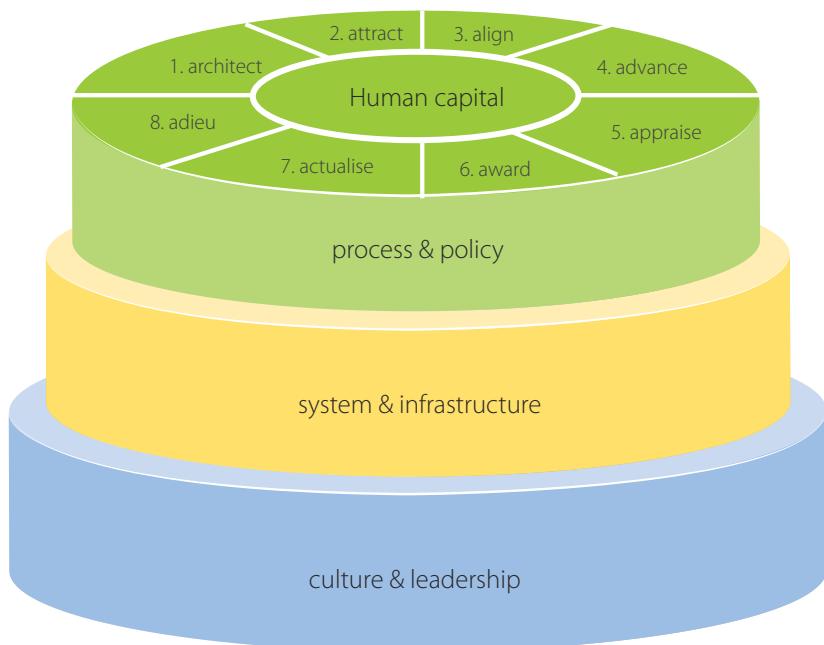
Bank Mandiri's Human Capital (HC) Policy includes HC Policy and Standards Manual used a reference in employee management in line with Bank Mandiri employment cycle called the employee lifecycle, from hire to retire. The policy regulates the process of human resource management from recruitment to retirement, which we put together specifically so that it is aligned with Bank Mandiri's strategy to achieve sustainable business growth.

In every stage of the employee lifecycle, its implementation guideline consists of:

1. The process of human capital selection and recruitment policy that is clear, well understood, and integrated.
2. The system and technology infrastructure that are reliable and user friendly.
3. Culture and leadership that support the transformation program, including a change of mindset and behavior, and an increased role of leader in the human capital management process (*Culture & Leadership*).



Skema Strategi Pengelolaan Mandirian
Scheme of Human Capital Management Strategy



Bank Mandiri juga mengembangkan strategi pengelolaan SDM dengan mengadopsi praktik-praktik terbaik terkait ketenagakerjaan di berbagai negara. Strategi ini Bank Mandiri laksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko serta praktik Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* atau GCG).

- Strategi pengelolaan SDM Bank Mandiri fokus pada:
1. Melakukan pengembangan organisasi yang mendukung strategi bisnis.
 2. Menyiapkan pemenuhan pegawai yang berkualitas dengan tepat waktu.
 3. Menciptakan sistem *on boarding* pegawai yang selaras dengan budaya Bank dan membangun hubungan kepegawaian yang terbuka, harmonis dan berkeadilan.
 4. Membangun sistem pengelolaan kompetensi teknis dan kepemimpinan (*leadership*) serta pembelajaran yang mendorong penerapan strategi perusahaan.
 5. Menyelenggarakan sistem pengelolaan kinerja yang mendorong produktivitas pegawai.
 6. Menerapkan sistem *total reward* yang kompetitif.
 7. Menyiapkan *talent & successor* yang menjadi penerus keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.
 8. Membangun budaya kerja yang mendorong produktivitas kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, positif dan *progressif*.
 9. Mengembangkan sistem infrastruktur dan teknologi *human capital* yang efektif.

Bank Mandiri also developed a human capital management strategy by adopting international best practices in regards to employment. The strategy has been implemented by highly regarding the prudent principles of banking, risk management, and Good Corporate Governance.

Bank Mandiri HR management strategy focuses on:

1. Developing an organization that supports business strategy.
2. Preparing the fulfillment of qualified personnel in a timely manner.
3. Creating employee on-boarding system in line with Bank Mandiri's culture while creating an open, harmonious and fair employee relationship.
4. Building technical competency management and leadership systems as well as learning system that can encourage better implementation of the corporate strategy.
5. Conducting performance management system that can drive employee's productivity.
6. Implementing a competitive total reward system.
7. Preparing talent and successor as the backbone of Bank Mandiri's long-term sustainability.
8. Building a work culture that boost work productivity while creating an open, positive and progressive work atmosphere.
9. Developing an effective infrastructure and technology system for the human capital.



Berdasarkan uraian di atas, pengelolaan SDM menjadi salah satu fokus utama Bank Mandiri di tahun 2016, karena bagi Bank Mandiri pegawai merupakan aset paling berharga yang berperan penting untuk membawa Bank Mandiri menjadi Perusahaan dengan kinerja terbaik. Ke depan, Bank Mandiri akan terus menyempurnakan kebijakan pengelolaan SDM, mengembangkan kompetensi setiap pegawai, menjaga hubungan industrial yang harmonis antara pegawai dan Bank, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Berbekal produktivitas dan loyalitas Mandirian, Perusahaan optimis bisa menjadi yang terbaik di Indonesia dan disegani di ASEAN.

Setiap pegawai Bank Mandiri tentunya memiliki intelektual, keterampilan, pengalaman, dan diperkuat dengan aspek keragaman. Saat ini jumlah total Mandirian adalah sebanyak 38.940 pegawai dengan komposisi 20.122 pegawai wanita (51,67%) dan 18.818 pegawai pria (48,33%) yang tersebar di Kantor Pusat dan 12 Kantor Wilayah. Jumlah ini meningkat 5,99% dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 36.737 orang.

As specified above, human capital management became one of Bank Mandiri's key focuses in 2016, as employees are seen as the most valuable asset with great significance to lead Bank Mandiri to achieve its best performance. In future, Bank Mandiri will continue to enhance human capital management policy, develop the competencies of each employee, maintain harmonious industrial relations between employees and Bank Mandiri, as well as to create a comfortable and pleasant working environment. Supported with Mandirian productivity and loyalty, Bank Mandiri is optimistic to become Indonesia's best and ASEAN's prominent.

Every Mandirian certainly has the intellectual, skills, experiences, and moreover the diversity aspect. In 2016, Bank Mandiri employed a total of 38,940 Mandirians comprising 20,122 female employees (51.67%) and 18,818 male employees (48.33%) in the Head Office and 12 Regional Offices. The figure increased by 5.99% from 36,737 employees in previous year.

Tahapan Strategi Pengelolaan Mandirian

Stages of Human Capital Management Strategy





Bank Mandiri berkomitmen memperlakukan seluruh pegawainya secara adil, serta menjamin kesempatan yang sama bagi tiap pegawai untuk memaksimalkan potensi mereka melalui program pengembangan kompetensi dan pelatihan pegawai dalam rangka membangun Mandirian yang unggul. **[G4-DMA-LA]**

Rekrutmen

Pertumbuhan bisnis Bank Mandiri yang cepat dan dinamis tentunya harus didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang efektif, tepat, dan akurat. Bank Mandiri memegang prinsip *"the right person for the right job at the right time"*.

Pengelolaan sistem rekrutmen Bank Mandiri dilakukan di kantor pusat dan kantor wilayah Bank Mandiri (desentralisasi seleksi). Setiap pelamar akan Bank Mandiri evaluasi sesuai dengan bidang keahliannya yang mencakup elemen keterampilan, kualifikasi, kemampuan, bakat dan keselarasan dengan nilai-nilai Bank Mandiri. Proses rekrutmen pegawai Bank Mandiri terbagi menjadi dua jalur yaitu *internal sourcing* dan *external sourcing*. Melalui *internal sourcing*, Bank Mandiri membuka kesempatan bagi pegawai tingkat pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan; sedangkan melalui *external sourcing*, Bank Mandiri membuka kesempatan bagi *fresh graduate* dan *experienced hire*, baik untuk tingkat pelaksana maupun tingkat pimpinan.

Pada tahun 2016, Bank Mandiri terus mengembangkan jalur rekrutmen untuk mendapatkan individu-individu terbaik melalui pemasangan iklan, partisipasi dalam kegiatan bursa kerja (*job fair*), dan *e-Recruitment* melalui *Mandiri Career Website*. Selain itu, Bank Mandiri juga bekerja sama dengan kampus-kampus terbaik di dalam dan luar negeri untuk menawarkan program *internship*.

Strategi Bank Mandiri untuk membangun budaya kerja yang kuat telah berhasil menarik pegawai berbakat dan berkualitas baik. Per tahun 2016, Bank Mandiri merekrut 4.090 karyawan baru atau 10,50% dari jumlah total seluruh pegawai Bank Mandiri. **[G4-LA1]**

Bank Mandiri is committed to express a fair treatment to all employees and to ensure equal opportunity for every employee in order to maximize their potentials through competency development and employee trainings, in order to build excellent Mandirians. **[G4-DMA-LA]**

Recruitment

Bank Mandiri's rapid and dynamic business growth must be supported by an effective, precise and accurate employees recruitment strategy; while we uphold the principle of "the right person for the right job at the right time".

Bank Mandiri's recruitment management system has been carried out at the head office and regional offices (decentralized selection). Bank Mandiri will evaluate each applicant according to their expertise that include elements of skill, qualification, ability, talent and alignment with the values of Bank Mandiri. The recruitment process is grouped into two channels, internal sourcing and external sourcing. Through the internal sourcing, Bank Mandiri' career ladder offers an opportunity for field level employees to enter a leadership level; while through the external sourcing, Bank Mandiri offers an opportunity for a fresh graduate and experienced hire, to enter either the field level or the leadership level.

In 2016, Bank Mandiri continues to develop recruitment channel as way as to obtain the best individuals through advertising, job fair participation, and e-Recruitment through the Mandiri Career Website. In addition, Bank Mandiri also collaborates with the best universities in Indonesia and abroad to offer internship programs for employees.

Bank Mandiri's strategy to build a strong culture has been successful in attracting talented and good quality employees. In 2016, Bank Mandiri hired 4,090 new employees or 10.50% of the number of all employees in Bank Mandiri. **[G4-LA1]**



Jumlah dan Komposisi Pegawai Baru Bank Mandiri

Total Number and Composition of Bank Mandiri New Employees

	2015		2016	
	TOTAL	%	TOTAL	%
JENIS KELAMIN / GENDER				
Laki-laki / Male	1.931	46,4	2.454	60
Perempuan / Female	2.228	53,6	1.636	40
Total	4.159	100	4.090	100
AREA KERJA / WORKING AREA				
Kantor Pusat / Head Office	1.548	37,2	994	24,3
Kantor Cabang /Branch Office	2.610	62,8	3.096	75,7
Kantor Luar Negeri /Overseas Office	1	0,0		
Total	4.159	100	4.090	100
USIA / AGE				
<= 30 Tahun / Years	3.877	99,2	3.979	97,3
30 – 50 Tahun / Years	273	6,6	98	2,4
>50 Tahun / Years	9	0,2	13	0,3
Total	4.159	100	4.090	100

Rekrutmen Anak di Bawah Usia Produktif [G4-HR5]

Seluruh pegawai Bank Mandiri tercakup dalam Perjanjian Kerja Bersama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang telah didaftarkan pada Direktorat Jenderal Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja, Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Perjanjian ini mengatur hak-hak dan tanggung jawab dari pemberi kerja, karyawan, dan serikat kerja. [G4-11]

Terkait proses rekrutmen pegawai, Bank Mandiri senantiasa berpedoman pada aturan ketenagakerjaan yang berlaku termasuk usia minimum calon karyawan. Sepanjang Bank Mandiri beroperasi, Bank Mandiri tidak pernah mempekerjakan karyawan berusia di bawah 18 tahun. Peraturan Perusahaan menegaskan bahwa usia minimal calon karyawan yang dapat diterima sebagai karyawan adalah 18 tahun. Kebijakan Bank Mandiri terkait penghapusan pekerja anak mengacu pada perundang-undangan mengenai hak asasi manusia dan mematuhi konvensi *International Labour Organization* (ILO) tentang Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan PKB, untuk perubahan operasional yang secara signifikan dapat mempengaruhi pegawai, seperti penggabungan usaha atau penutupan fasilitas, Bank Mandiri wajib memenuhi persyaratan pada skala lokal dan perjanjian kerja bersama yang berlaku. [G4-LA4]

Persyaratan ini juga diberlakukan kepada para mitra kerja yang bekerja sama dengan Bank Mandiri. Sehingga selama tahun 2016, tidak terdapat pelaporan terkait pekerja di bawah umur yang dipekerjakan oleh Bank Mandiri maupun mitra kerja Bank Mandiri.

Jumlah Turnover Karyawan [G4-LA1]

Total pegawai yang berhenti ataupun diberhentikan dari Bank Mandiri selama tahun 2016 adalah sebanyak

Recruitment of Children Under Productive Ages [G4-HR5]

All Bank Mandiri's employees are protected by the Collective Labour Agreement of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, which was registered at the Directorate General of Industrial Relations and Social Security for Workforce issued by the Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia. The Agreement regulates the rights and responsibilities of employer, employee and labor union. [G4-11]

Regarding the recruitment process, we are always based our practices on the applicable employment regulation including the minimum age of candidates. Throughout Bank Mandiri's operations, the Company has never employed employees under the age of 18 years old. Bank Mandiri's regulation stated that the minimum age of candidates who can be accepted as employee is 18 years old. Meanwhile, Bank Mandiri's policy concerning the elimination of child labor is referring to the human rights legislation and adhering to the conventions of the International Labour Organization (ILO) on Human Resources.

Based on the collective labor agreement, matters related to operational changes that can significantly affect employees, such as business merger or termination of facilities, Bank Mandiri shall comply with the local requirements that prevail and the applicable collective agreement. [G4-LA4]

These requirements also apply to partners who work with Bank Mandiri. Therefore in 2016, there were no reports related to underage workers employed by Bank Mandiri nor the partner company.

Employee Turnover [G4-LA1]

Total employees who resigned or was terminated from Bank Mandiri during 2016 were totaling 1,249



1.249 orang. Alasan mereka berhenti di antaranya: mencapai usia pensiun, mengundurkan diri, diberhentikan, alasan kesehatan, dan alasan lainnya. Bagi karyawan yang mengajukan pengunduran diri, maka sesuai UU Ketenagakerjaan No.13 dan PKB yang berlaku, surat pengunduran diri harus disampaikan kepada atasan minimum 1 (satu) bulan sebelumnya.

Berikut adalah ilustrasi data *turnover* karyawan selama tahun 2016:

Tabel Turnover Karyawan Berdasarkan Gender

Table of Employee Turnover by Gender

Tahun Year	Jumlah (Orang) Total (Person)	Turnover
2014	1.022	3,00%
2015	1.127	3,19%
2016	1.249	5,66%

Remunerasi dan Manfaat yang Diterima Pegawai

Bank Mandiri selalu menerapkan pemberian kompensasi yang adil. Bank Mandiri menyadari bahwa tenaga kerja dengan keahlian khusus, termotivasi, dan mampu berinteraksi dengan baik sangatlah penting bagi pencapaian sasaran pertumbuhan Bank Mandiri di masa yang akan datang.

Bank Mandiri memberikan remunerasi kepada pegawainya berdasarkan peran dan tanggung jawab, masa kerja dan penilaian kinerja berupa gaji pokok, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Sistem penggajian ditetapkan oleh Bank Mandiri dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan Bank Mandiri dan standar penggajian yang kompetitif di pasar tenaga kerja perbankan. Bank Mandiri mematuhi ketentuan Upah Tenaga Kerja yang berlaku di Indonesia dan mematuhi konvensi *International Labour Organization* (ILO) tentang Kesetaraan Remunerasi di mana Bank Mandiri menerapkan sistem *single salary* dengan tidak membedakan jumlah remunerasi berdasarkan *gender*, melainkan kepada jenjang jabatan, masa kerja, dan hasil penilaian kinerja individu. **[G4-DMA-HR] [G4-LA13]**

Struktur remunerasi Bank Mandiri dikaji ulang setiap tahunnya untuk disesuaikan dengan situasi di pasar sehingga dapat terus bersaing dan memenuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Struktur remunerasi Bank Mandiri juga senantiasa mematuhi peraturan terkait upah minimum provinsi (UMP) dan upah minimum regional (UMR). **[G4-EC5]**

Terdapat perbedaan dalam hal besaran remunerasi yang Bank Mandiri tetapkan bagi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Pegawai tetap memperoleh remunerasi dan fasilitas dalam bentuk gaji pokok, upah kerja lembur, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan,

employees. The reasons being: retirement age, resignation, termination, health reasons, and others. Employees who submitted their resignation letter must comply with the Labor Act No.13 and applicable PKB, by at least 1 (one) month notice the employer.

Below is Bank Mandiri's employee turnover data in 2016.

Employees' Remuneration and Benefits

Bank Mandiri constantly applies the provision of a fair compensation scheme. Bank Mandiri recognizes that the workers with specialized skills, who are motivated, and able to interact well is essential for the achievement of Bank Mandiri's future growth objectives.

Bank Mandiri provides remuneration to its employees based on their roles and responsibilities, tenure and performance appraisal in form of basic salary, allowances and other facilities. Payroll system determined by the Company considering the Company's financial ability and the standard payroll competitive in the banking labor market. Bank Mandiri comply with the provisions of Wage Labor in Indonesia and adhere to the conventions of the International Labour Organization (ILO) on Equality of remuneration which the Company introduced a system of single salary by not distinguishing the amount of remuneration based on gender, but rather to the level of the position, employment tenure, and the results of the assessment of individual performance. **[G4-DMA-HR] [G4-LA13]**

Our remuneration structure is reviewed annually to be adapted to the situation on the market so it can continue to compete and meet applicable regulations. Our remuneration structure also continue to comply with the relevant regulations in the provincial minimum wage (UMP) and the regional minimum wage (UMR). **[G4-EC5]**

There are differences in terms of the remuneration that Bank Mandiri set for permanent and non-permanent employees. Permanent employees earn remuneration and facilities in the form of basic salary, overtime, holiday allowance, health benefits, positional



tunjangan jabatan, tunjangan lokasi dan zona khusus, tunjangan rekreasi, cuti tahunan, istirahat bersalin, istirahat keguguran kandungan, izin sakit karena haid, izin menjalankan ibadah, izin meninggalkan pekerjaan, izin meninggalkan pekerjaan tanpa gaji, program pensiun, kompensasi tiga tahunan, kredit kesejahteraan karyawan, uang dan santunan duka, serta fasilitas lainnya sesuai lokasi kerja dan jabatan. Sedangkan pegawai tidak tetap memperoleh semua remunerasi dan fasilitas kecuali izin meninggalkan pekerjaan, izin meninggalkan pekerjaan tanpa gaji, program pensiun, kompensasi tiga tahunan, dan kredit karyawan. **[G4-LA2]**

Ketentuan mengenai remunerasi dan manfaat yang diterima pegawai tersebut tercantum secara formal dalam PKB Bab VIII Pasal 42 tentang Istirahat Bersalin, Istirahat Keguguran Kandungan, dan Ijin Sakit Karena Haid. Bank Mandiri juga memberikan ijin cuti meninggalkan pekerjaan bagi pegawai Pria karena kelahiran anak. Istirahat ini diambil dari kuota cuti tahunan pegawai. Fasilitas ini tercantum secara formal dalam PKB Bab VIII Pasal 45 tentang Ijin Meninggalkan Pekerjaan.

Khusus untuk pegawai wanita, Bank Mandiri memberikan istirahat melahirkan selama total 3 (bulan) untuk periode waktu yang terbagi menjadi 1,5 bulan sebelum melahirkan dan 1,5 bulan setelah melahirkan. Selain itu Bank Mandiri juga memberikan istirahat keguguran kandungan bagi pegawai wanita selama 1,5 bulan atau sesuai dengan keterangan dokter kandungan.

Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas khusus untuk pegawai wanita, diantaranya:

1. Memberikan fasilitas kesehatan bagi pegawai wanita beserta anaknya.
2. Mendirikan fasilitas klinik laktasi (ruang yang nyaman untuk memerah dan menyimpan ASI).
3. Menyelenggarakan taman penitipan anak yang disebut *Mandiri Daycare* bagi pegawai pria maupun wanita. *Mandiri Daycare* ini berlokasi di Plaza Mandiri Basement 1 dengan jam operasional 07.30-17.30 WIB dan dibuka setiap hari kerja (kecuali hari libur dan libur nasional).



allowances, allowances location and the special zone, recreation benefits, annual leave, maternity leave, leave for miscarried, menstrual leave, permits for religious practices, permission to leave work, permission to leave work without a salary, a pension plan, three annual compensation, employee welfare credit, cash benefit and mourning, as well as other facilities by location and occupation. While non-permanent employees earn all facilities except the remuneration and permission to leave work, permission to leave work without a salary, a pension plan, three annual compensation, and employee loans. **[G4-LA2]**

Provisions regarding remuneration and benefits received by the employee is formally listed in the PKB Chapter VIII of Article 42 of the Maternity leave, leave for Miscarriaged, and menstrual leave. The company also provides leave from work for paternity leave. These leaves are taken from an employee's annual leave quota. This facility was formally listed in the PKB Chapter VIII of Article 45 on the Permit to leave work.

Especially for female employees, Bank Mandiri provides a total 3 (months) maternity leave which is divided into 1.5 months before giving birth and 1.5 months after delivery. In addition the Company also provides a leave for miscarriage for women employees for 1.5 months or in accordance with the gynecologist description.

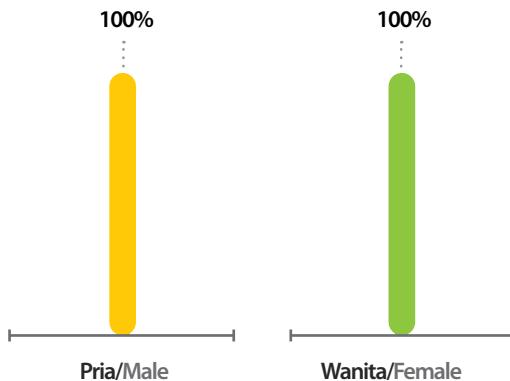
In addition, Bank Mandiri also provide special facilities for female employees, including:

1. Provide health facilities for women employees and their children.
2. Build lactation facilities (comfortable space to pump and store breast milk).
3. Provide Mandiri Daycare for employees of both men and women. Mandiri Daycare is located at Plaza Mandiri Basement 1 with the operating hours of 7:30 to 17:30 pm, and is opened every weekday (except holidays and national holidays).





Persentase Perbandingan Remunerasi berdasarkan Gender [G4-LA13]
Remuneration Comparison based on Gender [G4-LA13]



Komitmen Bank Mandiri untuk melindungi pegawai juga dilakukan dengan memberikan paket manfaat yang komprehensif dan kompetitif untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarganya. Manfaat ini meliputi: [G4-LA2]

- Manfaat kesehatan;
- Cuti hamil dan melahirkan;
- Dana pensiun;
- Tunjangan hari raya; dan
- Manfaat lainnya untuk pegawai dan keluarga inti pegawai.

Karyawan tetap dan karyawan kontrak berhak mendapatkan remunerasi dan manfaat berikut: [G4-LA2]

Our commitment to protect employees was also done by providing a comprehensive and competitive benefits package to meet the needs of employees and their families. These benefits include: [G4-LA2]

- The health benefits;
- maternity leave;
- Pension fund;
- Holiday allowance; and
- Other benefits for employees and immediate family of employees.

Permanent and Non-permanent employees are entitled to earn following remuneration and benefits; [G4-LA2]

Remunerasi & Manfaat bagi Karyawan Employee Remuneration & Benefits Packages [G4-LA2]	Karyawan Tetap Permanent Employee	Karyawan Kontrak Contractual Employee
Upah & Gaji Wage & Salary	✓	✓
Tunjangan Jabatan Allowance based on Position	✓	✓
Tunjangan Lokasi & Zona Khusus Location & Special Zone Allowance	✓	✓
Tunjangan Rekreasi Recreational Allowance	✓	✓
Uang & Santunan Duka Condolence Allowance	✓	✓
Asuransi Cacat & Kecelakaan Kerja Insurance for Disability & Occupational Accident	✓	✓
Asuransi Kematian di Tempat Kerja Insurance for Deaths in the Workplace	✓	✓
Asuransi Cacat & Kecelakaan di Luar Tempat Kerja Insurance for Disability & Accident Outside the Workplace	✓	✓
Asuransi Kematian di Luar Tempat Kerja Insurance for Deaths Outside the Workplace	✓	✓
Asuransi Kesehatan Bagi Karyawan Employee Health Insurance	✓	✓
Asuransi Kesehatan bagi Pasangan Karyawan Employee's Spouse Health Insurance	✓	✓
Asuransi Kesehatan bagi Anak Karyawan Employee's Children Health Insurance	✓	✓
Hak Cuti Leave Entitlement	✓	✓
Cuti Melahirkan Maternity Leave	✓	✓



Remunerasi & Manfaat bagi Karyawan Employee Remuneration & Benefits Packages [G4-LA2]

	Karyawan Tetap Permanent Employee	Karyawan Kontrak Contractual Employee
Cuti Haid Menstual Leave	✓	✓
Cuti karena Keguguran untuk Wanita Leave for Miscarriage	✓	✓
Cuti untuk Pria karena Kelahiran Anak Paternity Leave	✓	✓
Cuti Ibadah Leave for Spiritual & Religious Purposes	✓	✓
Izin Meninggalkan Pekerjaan Spiritual & Religious	✓	X
izin Meninggalkan Pekerjaan Tanpa Gaji Permit to Leave Work	✓	X
Kompensasi Tiga Tahunan Three-Year Compensation/Bonus	✓	X
Tunjangan Hari Raya Keagamaan Support for Religious Big Day Celebration	✓	✓
Kredit Kesejahteraan Karyawan (Rumah dan/atau Kendaraan) Employee Loan (Housing and/or Vehicle)	✓	X
Dana Pensiun Pension Fund	✓	X
Pesangon Severance Payment	✓	✓

Promosi, Rotasi dan Mutasi

Bank Mandiri mempunyai peraturan mengenai promosi dan mutasi pegawai yang tercantum dalam *Promotion Guidance*. Peraturan ini mencakup syarat-syarat pegawai yang akan mengajukan promosi dan mutasi. Penunjukkan pegawai yang akan menerima promosi kemudian diusulkan oleh atasan langsung dan pelaksanaan penunjukannya (*Promotion Cycle*) dilakukan setiap bulan Mei dan November. Sedangkan penunjukan pegawai yang dimutasi ditentukan berdasarkan diskusi panel dan pelaksanaan penunjukannya dilakukan secara fleksibel karena sesuai dengan salah satu tujuan mutasi yaitu mengisi kekosongan pegawai agar mekanisme pekerjaan tetap lancar.

Promotion, Rotation and Mutation

Bank Mandiri has set a regulation concerning the promotion and transfer of employees through Employee Promotion Guidance. This regulation include qualifications for employees who wish to propose their promotions and transfers. Appointment of employees whose proposals are granted by Bank Mandiri, will be followed up by a further proposal by their immediate supervisors, while the official approved appointment period is usually conducted in May and November (Promotion Cycle). Meanwhile the appointment of employee who gets transferred is normally determined by a panel discussion, and the appointment will become effective based on the objective of each mutation that will fill in particular vacant positions so that employees' work mechanism can run accordingly.

Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir pegawai, Bank Mandiri juga secara konsisten menerapkan kebijakan yang adil (*fair*) untuk memberikan kesempatan yang sama bagi pria maupun wanita. Hal ini didukung dengan dibuatnya sistem jenjang karir bagi pegawai Bank Mandiri yang didasarkan pada kompetensi, masa kerja, dan kinerja pegawai.

Career Development

In terms of employees career development, Bank Mandiri constantly applies a fair policy to ensure equal opportunities for male and female employees. That is evidenced by the Bank Mandiri's employee career path system made on the basis of competency, years of service, and overall employee performance.



MEMBERDAYAKAN MANDIRIAN Empowering EMPLOYEES

66



Sejalan dengan upaya pencapaian visi Bank Mandiri untuk menjadi lembaga keuangan indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif, salah satu misi Bank Mandiri untuk mencapainya adalah dengan mengembangkan sumber daya manusia yang professional. Untuk itu, Bank Mandiri secara berkesinambungan melakukan pemberdayaan dan pengembangan seluruh pegawainya agar dapat melayani nasabah dengan baik dan tentunya memberikan nilai lebih bagi para pemegang saham.

In line with the effort to achieve Bank Mandiri's vision to be Indonesia's most admire and progressive financial institution, one of Bank Mandiri's missions that supports it is through the professional development of the human capital. Eventually, Bank Mandiri will continually empower and develop all its employees to serve customers well and by certainly delivering more values for the shareholders.

Pengembangan Organisasi yang Efisien, Efektif, dan Bersaing [G4 -LA10]

Untuk menjadi bank terbaik di Indonesia dan disegani di ASEAN tahun 2020 nanti, Bank Mandiri secara konsisten melakukan penilaian terhadap produktivitas dan efektivitas struktur organisasi Bank Mandiri dan selalu memperbarui sistem kompetensi (*job competencies*), tugas dan tanggung jawab (*job description*), dan kualifikasi jabatan (*job requirement*) sebagai bentuk pengembangan organisasi yang efisien, efektif, dan gesit menyikapi persaingan.

Kegiatan pengembangan organisasi selalu diarahkan untuk mendukung strategi dan pengembangan bisnis jangka panjang sehingga Bank memiliki daya tahan dan daya saing yang lebih tinggi. Strategi pengembangan organisasi difokuskan pada aktivitas desain dan kajian struktur organisasi, evaluasi jabatan, desain, dan kajian model pengembangan karir serta perencanaan kebutuhan sumber daya manusia Bank secara menyeluruh. Prinsip umum fungsi pengembangan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan desain dan kajian struktur organisasi yang selaras dengan perencanaan dan pengembangan bisnis yang sejalan dengan visi, misi, dan strategi Bank.
2. Menerapkan model pengembangan karir pegawai berdasarkan prinsip *fair opportunity*.
3. Merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia (*capacity planning*) Bank secara menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Efficient, Effective, And Competitive Organization Development [G4 -LA10]

In the effort of becoming Indonesia's best, ASEAN's prominent by 2020, Bank Mandiri consistently assesses the productivity and effectiveness of Bank Mandiri's organizational structure while constantly updating the job competency, job description, and job requirement as a form of organizational development which are efficient, effective, and responsive when dealing with the competition.

Organizational development activities are always directed to support the corporate strategy and long-term business development to ensure the sustainability and competitiveness of Bank Mandiri's business. The organizational development strategy is focused on the design activities and review of the organizational structure, job evaluation, design, and assessment model of career development and needs-based planning of the human capital of Bank Mandiri in a holistic manner. The general principles of organizational development consist of the following:

1. Implement the design and review of organizational structure that is aligned with the corporate business planning and development, and is also in line with Bank Mandiri's vision, mission and strategy.
2. Apply the employee career development model based on the principle of fair opportunity.
3. A thorough capacity planning of Bank Mandiri, both short term and long term.



Mengasah Potensi Mandirian Melalui Pelatihan dan Pengembangan

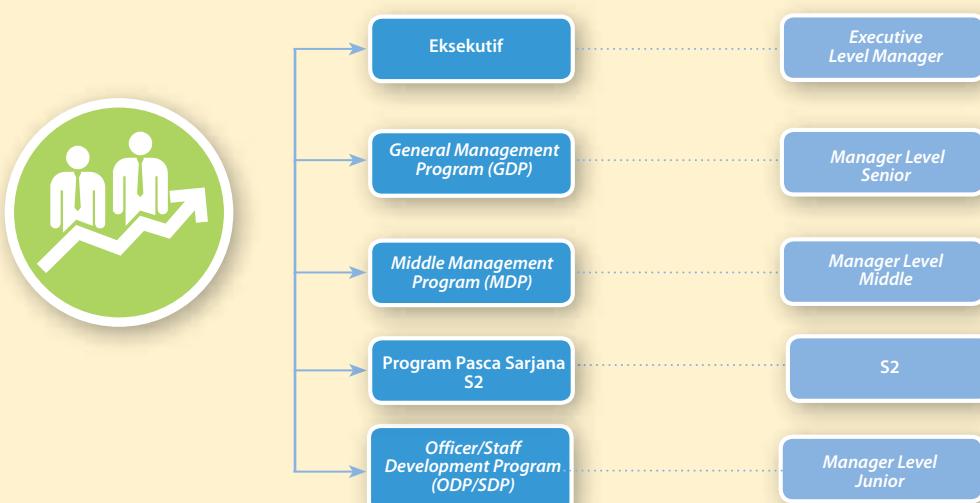
Bank Mandiri senantiasa memberikan kesempatan bagi seluruh pegawainya untuk terus bertumbuh dan memaksimalkan potensi mereka sebagai salah satu faktor terpenting di dalam pengembangan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, profesionalisme, dan kapabilitas pegawai secara berkesinambungan dengan mengacu pada *People Development Framework* yaitu metode pengembangan pegawai berdasarkan talenta atau kelebihan yang dimiliki (*strength based*). Pengembangan kompetensi pegawai disesuaikan dengan kompetensi yang diperlukan tiap unit kerja dan sesuai dengan rencana strategis Bank Mandiri untuk semua level jabatan yang merupakan bagian dari *Comprehensive Leadership Development Program* sebagaimana diilustrasikan oleh bagan berikut ini. [G4 –LA10]

Improve Employees' Potentials through Training and Development

Bank Mandiri continues to provide opportunities for all employees to continue to grow and maximize their potentials as one of the most important factors in the organizational development. The program aims to increase productivity, professionalism and employees capability in an ongoing basis by referring to the People Development Framework as skill-based or strength-based method for employees' development. The employee competency development is adjusted to the competencies required on each unit and in accordance with Bank Mandiri's strategic planning for all position levels as part of the Comprehensive Leadership Development Program as illustrated by the following chart. [G4 –LA10]

Program Pembinaan Kepemimpinan yang Komprehensif

Comprehensive Leadership Development Program



Sebagai wujud pemenuhan komitmen Bank Mandiri terhadap seluruh pegawainya, Bank Mandiri berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika serta pesatnya perkembangan dunia bisnis, terutama di sektor perbankan. Bank Mandiri menyadari bahwa untuk menjadi bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang kompeten, tangguh, profesional dan mempunyai standar etika yang tinggi dalam setiap aktivitas Bank Mandiri.

Bank Mandiri memiliki program-program pelatihan dan pengembangan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan, menyegarkan keahlian dan pengetahuan mereka. Selama tahun 2016, Bank Mandiri menyelenggarakan serangkaian program pelatihan

As a form of Bank Mandiri's commitment to all employees, Bank Mandiri is committed to continuously improve the quality of human capital to survive and better compete with the dynamics and the rapidly growing business of the banking sector in particular. We realized that in order to become the largest bank in Indonesia, we need the support from the competent, strong, professional and highly ethical employees throughout our activities.

Bank Mandiri provides employee training and development programs which aim to improve as well as to refresh their skills and knowledge. In 2016, Bank Mandiri conducted a series of training programs for employees with the total number of training days



kepada pegawai dengan jumlah total 275.405 hari pelatihan dengan rata-rata jumlah hari pelatihan mencapai 6,77 hari untuk setiap karyawan selama tahun 2016 seperti ditunjukan oleh tabel di bawah ini: [G4-LA9]

accounted for 275,405 days, with the average number of training days reached 6.77 days per employee per year, as shown in the table below. [G4-LA9]

Tabel Hari Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tingkat Jabatan [G4-LA9]
Table of Employee Average Training Days Per Year Based on Position Level [G4-LA9]

Rata-rata Hari Pelatihan per Pegawai per Tahun, Berdasarkan Tingkat Jabatan Average Training Days per Employee per year by Grade	Total Hari Pelatihan Training Days	Total Pegawai Number of Employee	Jumlah Hari Pelatihan per Pegawai Training Days per Employee
SEVP/EVP/SVP	552	158	3,49
VP/AVP	17.391	2.311	7,53
Manager	170.169	13.234	12,86
Staff	74.812	24.535	3,05
Lain-lain/Others	12.481	451	27,67
TOTAL	275.405	40.689	6,77

Rata-rata Hari Pelatihan Mandirian per Tahun Berdasarkan Jenis Kelamin [G4-LA9]
Table of Employee Average Training Days Per Year Based on Gender [G4-LA9]

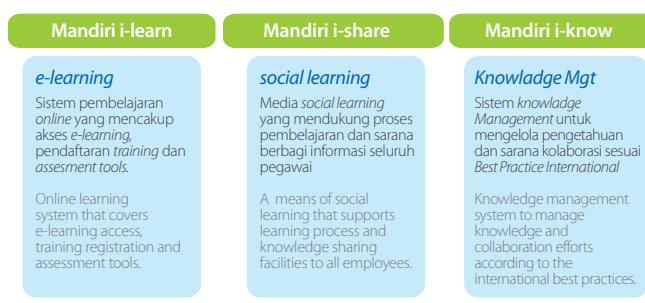
Rata-rata Hari Pelatihan Mandirian per Tahun Berdasarkan Jenis Kelamin Average Training Days per Employee per year by Gender	Total Hari Pelatihan Training Days	Total Pegawai Number of Employee	Jumlah Hari Pelatihan per Pegawai Training Days per Employee
Laki-laki / Male	138.991	19.683	7,06
Perempuan / Female	136.414	21.006	6,49
Rata-rata Average	275.405	40.689	6,77

Selain itu, untuk mengakomodir pertumbuhan jumlah pegawai dengan sebaran yang semakin luas, Bank Mandiri harus memaksimalkan utilisasi sistem teknologi informasi terkini, yang Bank Mandiri terapkan melalui tiga portal *online* yaitu mandiri i-learn, mandiri i-share, dan mandiri i-know. [G4-DMA-LA]

- Portal Mandiri *i-learn* memuat informasi mengenai *e-learning*, pendaftaran training dan *assessment tools*.
- Portal Mandiri *i-share* merupakan *platform* edukasi melalui media sosial, sehingga menjadi sarana berbagi informasi di antara seluruh pegawai.
- Portal Mandiri *i-know* merupakan sistem *knowledge management* untuk mengelola pengetahuan dan sebagai sarana kolaborasi yang mengadopsi praktik-praktik terbaik yang berlaku internasional.

Besides, as a way to accommodate the number of employees growth under a wider distribution level, it is a must for Bank Mandiri to maximize the utilization of the latest information technology system, which we have applied through our three online portals namely Mandiri i-learn, Mandiri i-share, and Mandiri i-know. [G4-DMA-LA]

- Mandiri *i-learn* portal contains information about *e-learning*, training registration and assessment tools.
- Mandiri *i-share* portal is an educational platform through social media, so that it becomes a sharing information media among all employees.
- Mandiri *i-know* portal is a knowledge management system used as a mean to manage knowledge and share values, which adopt the international best practices.





Selama tahun 2016, Bank Mandiri telah menyelenggarakan 714 program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai yang diikuti oleh 170.172 peserta. Berikut data jumlah pegawai yang mengikuti program-program tersebut dalam periode tiga tahun terakhir. [G4-LA11]

During 2016, Bank Mandiri organized employees' educational, training and development programs attended by a total of 170,172 participant. The following data records the number of employees who followed those programs within the last three years. [G4-LA11]

Tabel Jumlah Peserta yang Program Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Mandirian
Table of Number of Participant Joining Education, Training and Mandirian Development

NO.	PROGRAM	2016	2015	2014
1.	<i>Classroom</i>	46.023	50.501	28.822
2.	<i>eLearning</i>	121.827	152.531	36.739
3.	<i>ODP (Officer Development Program)</i>	666	709	844
4.	<i>SDP (Staff Development Program)</i>	1.456	1.176	1.022
5.	<i>P3K (Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan P3K Executive Officers)</i>	144	1.010	270
6.	<i>Pasca Sarjana Postgraduate</i>	56	45	72
TOTAL		170.172	205.972	67.769

Selain program pelatihan internal, pegawai juga dianjurkan untuk mengikuti pelatihan external (*public training*) sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya sehingga target pelatihan setiap pegawai minimum satu kali dalam satu tahun dapat tercapai. Total biaya pelatihan yang dianggarkan pada tahun 2016 mencapai sebesar Rp540.075,62 Juta atau meningkat sekitar 9,73% bila dibandingkan tahun 2015, dengan perimbangan sekitar 65,6% untuk pembangunan kemampuan teknis (*technical capabilities*) dan sisanya untuk pembangunan keahlian profesional (*professional capabilities*), keahlian manajerial (*managerial capabilities*), dan keahlian memimpin (*leadership capabilities*).

In addition to internal training program, employees were encouraged to attend public training in line with the needs of the work so that a minimum of once a year training target for each employee can be achieved. The total budget cost of training in 2016 reached Rp540,075.62 million, increased 9.73% compared to 2015, with a balanced score of 65.6% for the development of technical capabilities, while the rest is distributed for the development of professional capabilities, managerial capabilities and leadership capabilities.

Tabel Biaya Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Mandirian Tahun 2014 -2016 (Rp Juta)
Table of Education, Training and Mandirian Development Cost as of 2014-2016 (Rp million)

PROGRAM	2016	2015	2014
<i>Executive Development Program</i>	5.540	29.714	13.473
<i>Management Development Program</i>	186.541	83.625	101.337
<i>Retaining Competency Development Program</i>	44.582	37.097	40.181
<i>Change & Culture Development Program</i>	13.379	17.000	17.000
<i>Organization Capability Development Program</i>	30.433	39.000	29.500
<i>Leadership Capability Development Program</i>	2.166	18.750	36.999
<i>Pre Retirement Program</i>	12.571	23.000	11.000
<i>Employee Engagement Program</i>	16.133	16.350	15.000
<i>Mandatory Skill Development Program</i>	219.486	227.647	90.395
TOTAL	530.832	492.183	454.885



MANDIRI UNIVERSITY [G4 -LA10]

66



Bank Mandiri menyempurnakan strategi dan kebijakan learning and development secara berkala dalam rangka membentuk Mandirian sebagai *knowledge worker* yang unggul. Upaya ini terus Bank Mandiri sempurnakan melalui proses penyelarasan bisnis serta penguatan fungsi strategi dari *learning center* menjadi *corporate university* yang dinamakan Mandiri University.

Bank Mandiri has refined the learning and development strategy and policy regularly in order to build the Mandirians as excellent knowledge worker. We continue to improve this effort through business process alignment and strengthening the strategy functions from a learning center to corporate university, namely Mandiri University.

Kebijakan *learning center* menggunakan pendekatan *strategic learning point*, di mana *Mandiri University* terus meningkatkan perannya sebagai mitra bisnis stratejik (*strategic business partner*) bagi seluruh unit kerja untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. *Mandiri University* ingin menjadi "mesin yang memproduksi" talenta-talenta terbaik tidak hanya untuk Bank Mandiri tetapi untuk bangsa Indonesia. Talenta terbaik yang dihasilkan memiliki kompetensi teknikal yang terbaik di pasar dan berjiwa kepemimpinan yang mumpuni sehingga mampu menjadi *Role Model* bagi lingkungan sebagaimana tertuang dalam pernyataan visi *Mandiri University*, "to be a producer of best leaders & excellent employees for Mandiri and Indonesia".

Upaya untuk mencapai visi tersebut didukung oleh pelaksanaan 3 (tiga) misi *Mandiri University* berikut:

- Mempercepat proses pembelajaran untuk mempertahankan budaya kinerja yang tinggi.
- Meningkatkan mobilitas Mandirian.
- Meningkatkan aset *intangible* untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi Mandirian terbaik.

Dalam praktiknya, *Mandiri University* memiliki tiga pilar utama yaitu *People*, *Infrastructure* dan *Curriculum*. Konsep pembelajaran yang Bank Mandiri adopsi menggunakan *adult and strategic learning* dengan metode *Blended Learning Solution* yaitu penggabungan 20% *education* dan 80% *exposure & experience*.

It the learning center's policy to use the strategic learning point approach, whereas Mandiri University continued to increase its role as a strategic business partner for all work units to support Bank Mandiri's vision and mission. Mandiri University aims to be "a talent machine" that produces the best talents not only for the bank but also for Indonesia. The best talents must posses the best technical competence in the market and have strong leadership skills required to become a Role Model for others, as envisioned by Mandiri University vision, "to be a producer of best leaders and excellent employees for Mandiri and Indonesia".

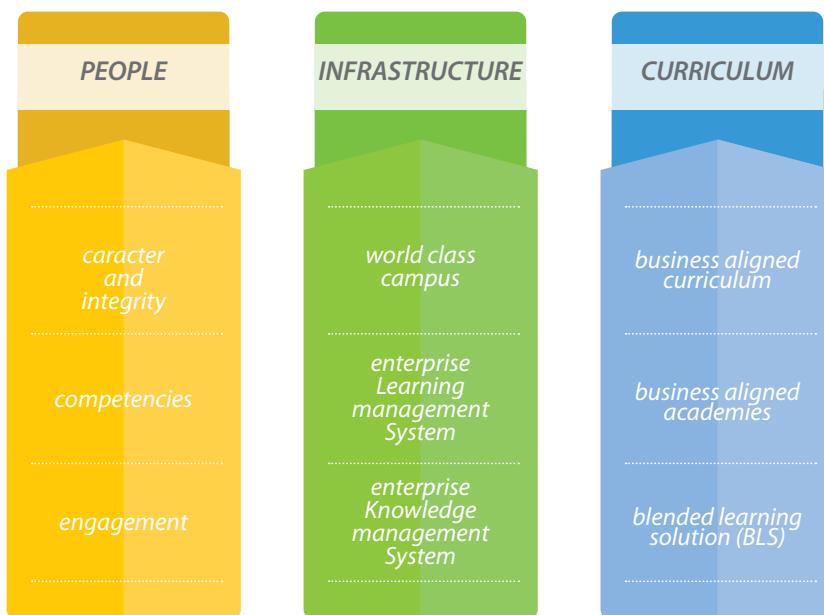
The efforts being put in to achieve that vision is supported by 3 (three) missions of Mandiri University, as follows:

- Speed up learning to sustain high performance culture.
- Boost talent mobility.
- Leverage intangible assets to attract, retain, and motivate the best talent.

In practice, Mandiri University has three key pillars comprising People, Infrastructure and Curriculum. While the learning concept adopted by Bank Mandiri highlights an adult and strategic learning with a method of Blended Learning Solution that combines 20% education and 80% exposure and experience.



LEARNING AND DEVELOPMENT



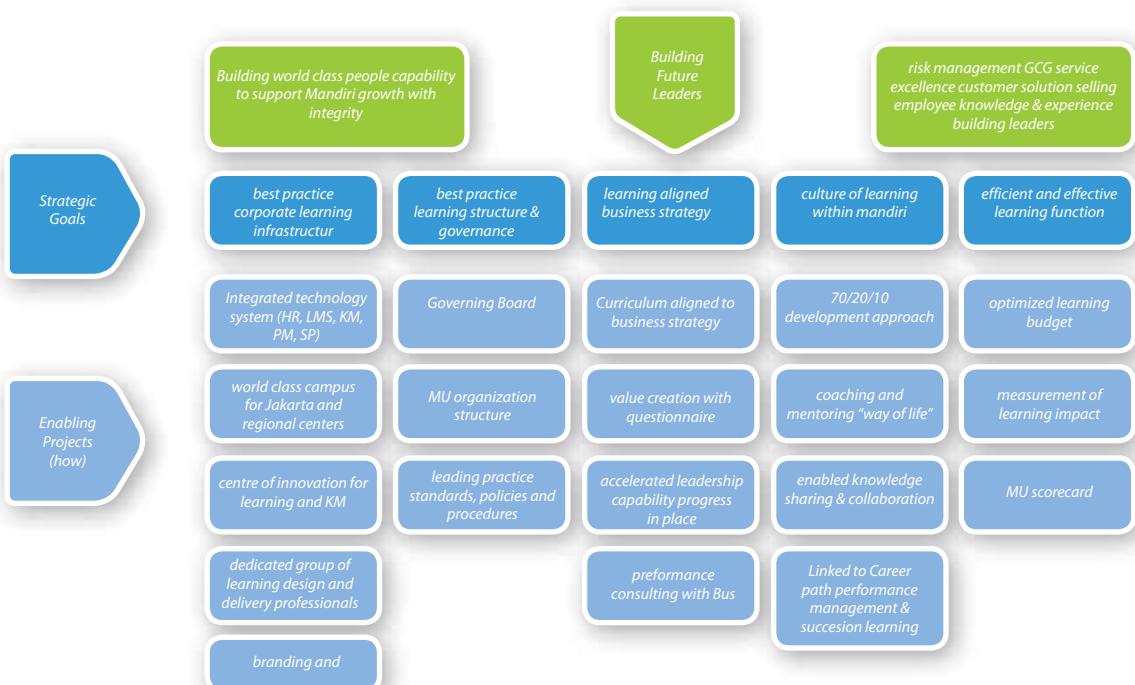
COMMUNICATION, BRANDING, & MARKETING

LEARNING CULTURE & CHANGE MANAGEMENT

Pembangunan *Mandiri University* mengacu pada Bank Mandiri *Guiding Principle Enterprise Learning Strategy* yang terdiri dari 5 (lima) strategi *Mandiri University*, sebagai berikut:

The foundation of *Mandiri University* refers to Bank Mandiri's Enterprise Learning Guiding Principle which consist of 5 *Mandiri University* strategies, as follows:

Bank Mandiri Guiding principle Enterprise Learning Strategy





Untuk mewujudkan strategi tersebut, pembangunan *Mandiri University* dilakukan secara bertahap. Saat ini *Mandiri University* telah masuk fase ketiga yaitu Learning Organization dan Implementasi *Mandiri University* sepenuhnya.

Mandiri University mendukung pegawai mencapai *professional excellence* dan *leadership effectiveness*. Hal ini dilakukan melalui pengembangan yang fokus pada empat kapabilitas yaitu *technical, professional, managerial, and leadership capabilities*. Sarana untuk mengembangkan keempat kapabilitas tersebut dilakukan dengan membentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis Bank Mandiri secara keseluruhan. Saat ini terdapat 5 (lima) akademi yang masing-masing dipimpin oleh seorang Dekan (*Dean*), yaitu:

1. *Wholesale Banking Academy*
2. *Retail Banking Academy*
3. *Banking Operations, Sales & Service Academy*
4. *Governance, IT & Support Function Academy*
5. *Leadership Academy*

In realizing the strategy, the development of *Mandiri University* has been conducted gradually. Currently, *Mandiri University* is entering the third phase focusing on Learning Organization and a full implementation of *Mandiri University*.

Mandiri University supports employees to achieve *professional excellence* and *leadership effectiveness*. This is done through a development that focuses on four capabilities namely technical, professional, managerial, and leadership capabilities. Meanwhile the supporting infrastructures used in the development of those four capabilities include creating academies based on the segmentation of Bank Mandiri's entire business. At present, there are seven academies, each is headed by a Dean, which consists of:

1. Wholesale Banking Academy
2. Retail Banking Academy
3. Banking Operations, Sales & Service Academy
4. Governance, IT & Support Function Academy
5. Leadership Academy



Infrastruktur Mandiri University

Pembangunan infrastruktur *Mandiri University* fokus pada tiga aspek yaitu pembentukan organisasi dan proses bisnis secara keseluruhan, pembagunan gedung kampus, dan teknologi sebagai dampak dari penerapan metode *Blended Learning Solution*. Pembangunan kampus *Mandiri University* telah direncanakan di seluruh wilayah dengan tiga tipe kampus, yaitu tipe A, B, dan C. Kampus tipe A memiliki fasilitas yang paling lengkap yaitu *classroom, conference call, dormitory, fasilitas e-learning, ruang simulasi, breakout room* sesuai standar internasional, *wi-fi, cafe, gym, theater room*, serta fasilitas pendukung lainnya.

Infrastruktur teknologi *Mandiri University* dibangun dengan mengadopsi *Enterprise Learning Management System* untuk memfasilitasi dan menunjang administrasi kegiatan belajar-mengajar dan mengintegrasikan fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam konteks *People Development* secara keseluruhan. *Enterprise knowledge Management System* juga dikembangkan untuk mendukung proses bisnis melalui penyajian informasi yang terkini, akurat, memberikan jawaban terhadap tantangan-tantangan bisnis yang ada, memberikan peningkatan layanan terhadap nasabah dan mendorong inovasi dalam perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Pada tahun 2016, *Mandiri University* telah selesai menyempurnakan struktur organisasi yang fokus pada peningkatan peran sebagai mitra bisnis (*business partner*) serta penyempurnaan kurikulum yang mengacu pada international *best practises*. Pembangunan infrastruktur yang mendukung proses bisnis yang baru juga terus dilakukan. Pada tahun 2016, kampus *Mandiri University* telah mengoperasikan 15 kampus yang tersebar di seluruh Indonesia. Di samping itu, *Mandiri University* memfokuskan materi pembelajarannya pada optimalisasi kontribusi pegawai kepada sistem *Enterprise Learning Management System* (ELMS), implementasi *Enterprise knowledge Management System* (EKMS) dengan mengaktifkan kegiatan *Community of Practice* (CoP) di unit-unit kerja. Di tahun 2016, *Mandiri University* telah menyusun *Mandiri Managers Guideline* yakni *handbook/guideline* yang dapat menjadi panduan bagi pegawai Bank Mandiri, dan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran melalui pembelajaran *non-classical*.

Secara rutin, Bank Mandiri juga melakukan penambahan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi serta melakukan sertifikasi *Learning Consultant* dan *Learning Facilitator* bagi para pengajar (*trainer*).

Mandiri University Infrastructures

Mandiri University infrastructure development focused on three aspects, which are the establishment of organization and the overall business process, construction of university building, and technology as the impact of the application of Blended Learning Solution method. *Mandiri University* campus construction has been planned around the area with three types of campuses, types A, B, and C. Type A campus has the most complete facilities such as classrooms, conference call, dormitory, e-learning facilities, simulation rooms, breakout room, all of which are built with international standard supports like wi-fi, cafe, gym, theater room, and other supporting facilities.

Mandiri University technology infrastructure was built by adopting the Enterprise Learning Management System to facilitate and support the administration of learning activities and integrate the functions of human resources in the context of the overall People Development. Enterprise Knowledge Management System has also been developed to support business processes by disclosing information that is updated, accurate, responsive to the ongoing business challenges, delivering higher quality service to customers, creating more innovations internally, and boosting employee productivity.

In 2016, *Mandiri University* has completed the refinement of organizational structure that focused on increasing the role of business partners as well as on improving the curriculum by adopting the international best practices. Besides, infrastructure development to support new business processes were also carried out. In 2016, *Mandiri University* campus has already operated 15 campuses across Indonesia. While *Mandiri University* was focusing its learning materials on optimization of employee's contribution to the Enterprise Learning Management System (ELMS), implementation of the Enterprise Knowledge Management System (EKMS) was run through Community of Practice (CoP) in all work units. In 2016, *Mandiri University* has composed *Mandiri Managers Guideline* as a handbook/guideline that can be functioning as a manual to Bank Mandiri's employees, from which employees were enabled to improve the effectiveness of learning through non classical methodology.

Routinely, the bank also organized additional trainings as a way to enhance competency and provide certification of Learning Consultant and Learning Facilitator for the trainer.



Manajemen Suksesi Kepemimpinan

Proses manajemen kandidat suksesor senantiasa Bank Mandiri jalankan untuk memastikan ketersediaan *top talent* yang cocok mengisi posisi-posisi penting di Bank Mandiri. Pelaksanaanya dilakukan secara efektif dan terarah untuk menyikapi dinamika perkembangan dunia bisnis serta kebutuhan nasabah secara tepat waktu, tepat guna dan tepat sasaran dalam rangka meminimalisir risiko operasional Bank Mandiri.

Hingga akhir tahun 2016, Bank Mandiri melakukan beberapa program untuk mempersiapkan kandidat suksesor yang bisa mengisi pemenuhan *leadership pipeline*. Program tersebut adalah:

1. Program pengembangan kepemimpinan bagi pegawai *level Senior Management* dan *Middle Management*.
2. Melakukan penilaian (*assessment*) untuk mendapatkan *success profile* yang dapat digunakan sebagai pertimbangan mengenai kesesuaian dengan posisi jabatan yang dituju.
3. Memberikan tugas khusus dalam proyek-proyek yang penugasannya di internal Bank Mandiri dan penugasan di Perusahaan Anak.
4. Memberikan retention program kepada kandidat suksesor terbaik Bank Mandiri .

Program-program yang Bank Mandiri lakukan dalam rangka mempersiapkan *talent* sebagai suksesi antara lain seperti program pengembangan *leadership* bagi *senior management* dan *middle management* melalui program *Coaching and Mentoring*, *Great Leader Program*, dan *Leadership Forum Program*. Adapun, kinerja pegawai *Senior Management* dan *Middle Management* juga diukur tingkat kemampuannya melalui program penilaian oleh konsultan *independen*, antara lain PT Daya Dimensi Indonesia, guna mempersiapkan program pengembangan yang sesuai dengan masing-masing individu.

Leadership Succession Management

Bank Mandiri continuously implement the process of successor candidate management process to ensure the availability of qualified top talent to fill in important vacancies available in the Company. The implementation was done effectively and was well organized in addressing the dynamic development of the business world and in fulfilling the customers' needs timely, appropriately and on target in order to minimize operational risks.

Up to end of 2016, Bank Mandiri conducted several successor programs to prepare candidates who could fill the leadership pipeline. These programs were:

1. Leadership development program for employees at Senior Management and Middle Management levels.
2. Assessment to obtain success profile that can be used as considerable reference for the targeted positions.
3. Special tasks for projects of internal assignment in Bank Mandiri as well as in the Subsidiary Entities.
4. Retention successor program conducted for Bank Mandiri's best candidates.

The programs that Bank Mandiri conducted to preparing the talents as succession, such as leadership development program for senior management and middle management through Coaching and Mentoring program, the Great Leader Program, and Leadership Forum Program. Meanwhile, performance of Senior Management and Middle Management employees were also measured through assessment conducted by an independent consultant, PT Daya Dimensi Indonesia, which aimed to prepare a development program that suits each individual.



PENGELOLAAN KINERJA DAN MENGAPRESIASI KINERJA MANDIRIAN

Pengelolaan Sistem Kinerja Mandirian [G4-LA11]

Untuk memastikan partisipasi karyawan, kepuasan, komitmen dan prestasi, Bank Mandiri mengapresiasi kinerja pegawai dengan memberikan penghargaan berdasarkan pada prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan persaingan di pasar. Pendekatan Bank Mandiri dirancang untuk memastikan bahwa karyawan dan tim dengan hasil penilaian kinerja terbaik dapat memperoleh penghargaan yang terbaik.

Sebagai organisasi yang berbasis kinerja, Bank Mandiri juga perlu memastikan agar upaya-upaya yang dijalankan untuk mencapai target bisnis yang harus diraih Bank Mandiri turut didukung oleh keunggulan kinerja dari tiap Mandirian. Untuk itu, Bank Mandiri mendistribusikan target tersebut ke setiap pegawai berdasarkan potensi dan kapabilitas pegawai, yang penilaianya mengacu pada sistem Indikator Kinerja Inti (*Key performance indicator/KPI*) dari pegawai. Kinerja setiap individu direncanakan, ditetapkan, ditelaah dan dinilai menggunakan Sistem Pengelolaan Kinerja Individu atau *Individual Performance Management System (IPMS)*. Sistem IPMS ini membantu pegawai agar dapat menjalankan tugasnya secara optimal, meningkatkan loyalitas pegawai dan menggerakkan iklim pekerjaan yang terbuka, positif dan progresif. Bentuk penerapan IPMS ke dalam siklus tahunan terealisasi berupa Perencanaan Kerja (*planning* dan *goal setting*) serta *monitoring* dan *evaluation*.

Hasil dari proses ini kemudian datanya Bank Mandiri masukkan secara *online* ke sistem e-Mandiri EASy (*Electronic Mandiri Employee Appreciation System*) yang berbasis internet sehingga dapat diakses oleh setiap pegawai di mana pun dan kapan pun. Selama tahun 2016, seluruh pegawai (100%) baik wanita maupun pria menerima penilaian kinerja dari atasan langsung sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas dan kapabilitas pegawai. [G4-LA11]

PERFORMANCE AND REWARD MANAGEMENT

Employee Performance Management System [G4-LA11]

In ensuring employees' active participation, satisfaction, commitment and good performance, Bank Mandiri shows appreciation to their performance through reward mechanism, that is being assessed based on achievement, opportunity to grow, and market competition. Our approach has been designed to ensure that only employees and teammates who show their best performance are eligible to earn the best rewards.

As a performance-based organization, Bank Mandiri also needs to ensure that the efforts undertaken to achieve the set business targets are also supported by the excellent performance of each Mandirian. Therefore, Bank Mandiri distributes the set targets to each employee based on each employee's potential and capability, whose assessment refers to the employees' Key performance indicators (KPIs) outcomes. Moreover, performance of each individual is planned, verified, reviewed and assessed by using Individual Performance Management System (IPMS). The IPMS system helps employees to carry out their duties optimally, improve employees' loyalty, and to also drive a transparent, positive and progressive work culture. Implementation of the IPMS into the annual cycle is actualized in the form of planning and goal setting as well as monitoring and evaluation.

The results of the abovementioned process will be entered through an online e-Mandiri EASY (Electronic Self Employee Appreciation System). This is an internet-based system that can be accessed by every employee from anywhere and at anytime. In 2016, all employees (100%) both female and male employees, have received a performance assessment from each of their direct supervisor as part of the efforts to improve the quality and capability of employees. [G4-LA11]

Kemampuan Teknis
Technical Capabilities

Kemampuan Profesional
Professional Capabilities

Kemampuan Manajerial
Managerial Capabilities

Kemampuan Memimpin
Leadership Capabilities



Sistem *e-Mandiri EASy* tidak hanya mempermudah proses penilaian kinerja tetapi juga akan mengubah perilaku (*behaviour*) seluruh pegawai 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 produktivitas, tingkat partisipasi (*level of engagement*) dan kompetensi. Pegawai juga akan memiliki pemahaman yang benar tentang bagaimana kepala unit kerja memberikan apresiasi dalam bentuk kompensasi, manfaat (*benefit*), dan pengembangan karir 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 pegawai yang mana prosesnya selama ini dilakukan secara manual. Saat ini, sistem penilaian kinerja pegawai Bank Mandiri sudah dapat dilakukan secara *online* kapan saja dan di mana saja. [G4-LA12]

Apresiasi Kinerja Mandirian

Hingga kini, kinerja menjadi landasan serta tolok ukur pemberian *reward* pegawai dengan prinsip *competitiveness* dan *fainess*. *Reward* diberikan kepada pegawai dalam bentuk finansial dan non finansial, yang disesuaikan dengan kemampuan Bank Mandiri agar dapat mengakomodir perubahan demografi pegawai. Salah satu bentuk apresiasi materi atau *financial reward* untuk pegawai Bank Mandiri adalah *annual performance bonus* yang merefleksikan apreasiasi Bank Mandiri atas kontribusi mereka terhadap kinerja Bank yang telah dicapai. Jumlah performance bonus pun disesuaikan dengan penilaian kinerja masing-masing pegawai melalui sistem *Mandiri EASy*.

Sementara bentuk apresiasi non-materi (*non-financial reward*) merupakan wujud apresiasi tertinggi Bank Mandiri bagi pegawai dan unit kerja terbaik dalam berbagai kategori yang turut melibatkan Perusahaan Anak. Non financial *reward* biasanya Bank Mandiri berikan dalam kegiatan *Mandiri Excellent Award*. Dalam acara *Mandiri Excellent Award* terdapat tiga penghargaan yang diperebutkan yaitu *Service Excellent Award*, *Culture Excellent Award*, dan *Mandiri Best Employee Award* yang masing-masing memiliki sub-kategori turunan. Karena ketatnya proses penilaian, *Mandiri Excellent Award* dilaksanakan secara rutin setiap tahun dengan pengumuman pemenang pada bulan Maret tahun berikutnya.

The *e-Mandiri EASy* does not only simplify the performance assesment process, but it will also change the behavior of all employees in order to create a more effective communication process between employees and their head of work units throughout the performance planning process conducted periodically. With an effective communication process, every employee can improve productivity, level of engagement, and competence. Meanwhile, employees will also obtain a true understanding on how the head of their work unit reward them through compensation, benefit, and career development based on performance evaluation results.

As a comprehensive system, the *e-Mandiri EASy* is also able to help monitor the successor development process as to decide who will later fill in any critical vacancies, so that it can also help Bank Mandiri in ensuring its business sustainability, moving forward. Having had a very extensive coverage in terms of operations, from Sabang to Merauke, including the overseas branch offices, therefore implementation of the *e-Mandiri EASy* will help save more energy and speed up the process of management, development and decision making process related to employees, since Bank Mandiri was previously doing the referred process manually. To date, Bank Mandiri's employee performance appraisal system has been improved and can now be accessed online at anytime and from anywhere. [G4-LA12]

Mandirian Performance Reward

Until today, employee performance becomes a parameter used in employee reward system, which upholds the principles of competitiveness and fairness. The rewards given to employees can be either financial or non-financial, and are adjusted to Bank Mandiri's capacity in accommodating changes in employee's demographics. One of Bank Mandiri's financial rewards is the annual performance bonus that represents Bank Mandiri's appreciation for employee's contributions that led to Bank Mandiri's accomplishments. Eventually, total performance bonus is adjusted with the performance assessment of each employee through *Mandiri EASy* system.

Meanwhile non financial reward is the highest appreciation from Bank Mandiri to the best employees and working units, which consists of several categories including the subsidiaries. We usually give non financial reward during *Mandiri Excellent Award* activity, from which three awards are contested, namely *Service Excellent Award*, *Culture Excellent Award* and *Mandiri Best Employee Award*, each of them has sub-categories. Because of the tight assessment process, *Mandiri Excellent Award* takes place every year, with announcement made in March of the following year.



Pada Tanggal 29 Februari 2016 Bank Mandiri menyelenggarakan malam penghargaan *Mandiri Excellent Award 2015*. Pada acara ini diumumkan pemenang dari tiga penghargaan dengan rincian sub-kategori sebagai berikut:

1. *Service Excellence Award* mencakup penghargaan untuk *Phone Banking Staff, Service Quality Officer, Branch, Frontliners, Area Club, dan Best Staff*.
2. *Culture Excellence Award* mencakup penghargaan untuk *Best Cash Outlet, Best Branch, Best Area, Best Region, Best Cluster Micro, Best Business Unit, Best Supporting Unit, Best Business Unit Group, and Best Supporting Unit Group*.
3. *Mandiri Best Employee Award* merupakan penghargaan untuk *Vice President, Assistant Vice President, Manager, Pelaksana, dan Perusahaan Anak*.

Melalui pengelolaan sistem penilaian kinerja dan apresiasi kinerja secara baik dan benar, Bank Mandiri tetap harus memastikan bahwa penempatan *top talent* secara tepat dalam mengisi posisi-posisi penting di Bank Mandiri sangat menentukan kinerja Bank Mandiri yang positif dan tumbuh secara Keberlanjutan. Proses ini dilakukan secara efektif dan terarah untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu dan tepat guna demi meminimalisir risiko operasional.

Program Retensi Pegawai

Dalam upaya memberikan apreasiasi khusus atas segala bentuk kontribusi dan kinerja pegawai Bank Mandiri, khususnya bagi mereka yang berprestasi agar terus berkarya dan berkontribusi, Bank Mandiri melaksanakan beberapa inisiatif berikut:

- Pengembangan jalur karir
- Mengadakan pelatihan yang menunjang para karyawan untuk bekerja dengan efektif, seperti Pelatihan Kepemimpinan Dasar, Pelatihan Tindakan Disiplin, dan Pelatihan Karyawan Handal.
- Pengembangan sistem kompetensi, yang memungkinkan implementasi pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi di Bank Mandiri.
- Pemberian kredit lunak program pemilikan kendaraan untuk golongan tertentu.
- Pemberian pinjaman lunak program kepemilikan rumah di luar daerah operasi perusahaan.
- Program beasiswa untuk pegawai yang memenuhi kriteria untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana di luar negeri yang setiap tahunnya mencapai 10 – 20 pegawai.

On February 29, 2016 Bank Mandiri held Mandiri Excellent Award 2015. During the event, Bank Mandiri announced the winners of the three awards, with detail of the sub-category are as follows:

1. Service Excellence Award that includes awards for Phone Banking Staff, Service Quality Officer, Branch, Frontliners, Area Club, and Best Staff.
2. Culture Excellence Award that includes awards for Best Cash Outlet, Best Branch, Best Area, Best Region, Best Cluster Micro, Best Business Unit, Best Supporting Unit, Best Business Unit Group, and Best Supporting Unit Group.
3. Mandiri Best Employee Award is an award given to Vice President, Assistant Vice President, Manager, Executive, and subsidiaries.

Through a proper and right management of performance appraisal system, Bank Mandiri still needs to ensure that appropriate placement of top talents to fill key positions offered by Bank Mandiri, will eventually determine Bank Mandiri's positive performance and sustainable growth. This process is carried out effectively and is targeted to meet business needs in a timely and appropriate manner in order to minimize operational risks.

Employee Retention Program

In efforts to provide a special appreciation for all forms of contributions and performance of our employees, especially for those who excel in their continuous initiatives and contributions, Bank Mandiri has carried out the following initiatives:

- Career path development.
- Conduct trainings that support employees to work effectively, such as Basic Leadership Training, Disciplinary Actions Training and Excellent Employee Training.
- Competency development system, which allows the implementation of competency-based human capital management in Bank Mandiri.
- Provision of soft loans for vehicle ownership offered for certain group of customers.
- Provision of soft loans for home ownership program outside Bank Mandiri's operating area.
- Scholarship program for qualified employees to continue their postgraduate study overseas, which is participated by around 10 – 20 employees every year.



Program Pensiun

Sebagai wujud tanggungjawab dan penghargaan kepada para pegawai yang telah mendedikasikan diri kepada Bank Mandiri, Bank Mandiri melakukan pengelolaan kesejahteraan pegawai dengan memberikan jaminan pada masa pensiun. Hal ini mengacu kepada prinsip *Good Pension Fund Governance*.

Bank mandiri mengimplementasikan program pensiun iuran pasti melalui DPBM (Dana Pensiun Bank Mandiri). Dana iuran pasti dibayarkan melalui gaji pegawai sebesar 5% dan dari Bank Mandiri sebesar 10%. Bank Mandiri secara konsisten menyelenggarakan program pensiun setiap tahunnya. Pegawai yang memasuki usia pensiun juga mendapatkan fasilitas kesehatan yang telah disiapkan sejak pegawai aktif bekerja yang dinamakan *Mandiri Health Care*.

Untuk mendukung keberlanjutan kerja pegawai setelah pensiun, Bank Mandiri juga menyelenggarakan pelatihan Pra Purna Bhakti yaitu pelatihan khusus untuk program persiapan pensiun pegawai yang diberikan kepada para pegawai yang akan dan telah memasuki usia pensiun. Hal ini bertujuan untuk membentuk mental, keahlian, dan juga merupakan pembekalan kepada pegawai agar tetap produktif walaupun tak lagi menjadi pegawai. Selama tahun 2016, pelatihan ini diikuti sebanyak 610 pegawai dengan jumlah *batch* sebanyak 39 *batch*. [G4-LA10]

Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia Setempat [G4-EC6]

Bank Mandiri berkomitmen untuk turut serta memberdayakan dan mengembangkan potensi daerah tempat Bank Mandiri beroperasi melalui berbagai upaya dan kebijakan-kebijakan yang melibatkan potensi daerah tersebut, tidak terkecuali potensi sumber daya manusia.

Dalam proses rekrutmen karyawan, lokasi tempat rekrutmen dilakukan (*Point of Hire*) dan lokasi calon karyawan akan ditempatkan adalah salah satu aspek pertimbangan yang Bank Mandiri gunakan dalam menyeleksi calon karyawan. Sebagai contoh, Bank Mandiri memprioritaskan rekrutmen bagi karyawan yang tinggal di daerah sekitar unit kerja Bank Mandiri.

Pension Program

As to express our responsibility and appreciation for employees' dedication to Bank Mandiri, an employee welfare management has been carried out by providing pension security program, made with reference to the principles of Good Pension Fund Governance.

Bank Mandiri has been practicing a Fixed Premium Pension Plan through Bank Mandiri Pension Fund program (Dana Pensiun Bank Mandiri/DPBM). The payable fixed premium fee or called the defined contribution, 5% of which is paid by employees through salary deduction in addition the 10% contributed by Bank Mandiri as employer. Every year, Bank Mandiri is consistent in implementing the pension plans for the Mandirians. Among others is through Mandiri Health Care benefit given for employees who have reached retirement age, whereas the benefits scheme has been prepared prior to retirement.

In supporting the sustainability work of employees after retirement, Bank Mandiri also has the Pra Purna Bhakti training program designed specifically for employees when close to or have reached their retirement age. The aim is to build their mentality, maintain expertise, and motivate them to being productive post retirement. In 2016, the training was participated by 610 employees who attended a total of 39 batches. [G4-LA10]

Developing Potentials of Local People [G4-EC6]

Bank Mandiri is committed to empower and develop the inherent potentials of the local regions wherever the Company operates through various efforts and policies by involving the potentials of the region, including of the local people.

In addition to that, as for employee recruitment process, the Point of Hire and placement location of the prospective employee are being the two factors to consider during the candidate selection process. For instance, Bank Mandiri will prioritize to recruit employees who live in the area surrounding Bank Mandiri's offices.



Membangun Keterikatan Pegawai

Bank Mandiri menyediakan ruang komunikasi yang terbuka antara pegawai dengan kepala unit kerja masing-masing guna memastikan isu-isu terkait masalah kepegawaian dapat diselesaikan dengan cepat demi kepuasan semua pihak. Bank Mandiri menyadari bahwa komunikasi dua arah dapat meningkatkan keterikatan para pegawai sehingga kinerja Bank Mandiri akan semakin baik dimasa mendatang.

Survei Kepuasan Pegawai

Survei keterikatan pegawai Bank Mandiri kembali dilakukan pada tahun 2016 dengan perolehan nilai 73,7% merupakan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai. Atas hasil survei tersebut, Bank Mandiri memperoleh 2 (dua) penghargaan, yaitu Platinum dan Best of the best Award Winner pada Indonesia Employee Engagement Award 2016 yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Stabilitas, Kinerja dan Blessing White Indonesia.

Beberapa faktor yang mempengaruhi tingginya nilai *engagement survey* Bank Mandiri pada tahun ini, antara lain hubungan baik dengan rekan kerja, kejelasan mengenai prioritas dan tujuan pekerjaan, serta pemahaman tentang kontribusi pekerjaan yang dilakukan untuk mendukung strategi perusahaan.

Fasilitas Shuttle Car Pegawai

Untuk alasan keamanan, kenyamanan, efektivitas serta efisiensi waktu dan bahan bakar, dan pengurangan emisi bahan bakar Bank Mandiri menyediakan fasilitas antar jemput pegawai. Saat ini, Bank Mandiri Kantor Pusat menyediakan 4 (empat) unit *Shuttle Car* dengan jenis kendaraan Daihatsu Xenia. Dengan mekanisme nomor polisi (nopol) ganjil sebanyak 2 (dua) unit dan nopol genap sebanyak 2 (dua) unit yang dioperasikan sesuai dengan pemberlakuan jam nopol ganjil/genap setiap harinya mulai hari Senin hingga Jumat.

Kendaraan *shuttle* Bank Mandiri melayani rute Plaza Mandiri - Menara Bappindo Sudirman - Sentra Mandiri R.P. Soeroso - Wisma Mandiri Thamrin, dan sebaliknya.

Terkait jam operasional setiap harinya mulai hari Senin sampai dengan Jumat dimulai pada pukul 07:00 WIB sampai dengan pukul 16:30 WIB. Khusus untuk operasional pagi hari kendaraan akan mulai *standby* di Stasiun kereta rel listrik (KRL) Pal Merah dan Stasiun KRL Sudirman yang kemudian akan mengarah ke Plaza Mandiri, Menara Bappindo Sudirman, Sentra Mandiri R.P. Soeroso dan Wisma Mandiri Thamrin.

Building Employee Engagement

Bank Mandiri provides an open communication atmosphere between employees with the head of each business unit to ensure quick problem solving related to employment issues, and a resolution that can satisfy all parties. Bank Mandiri realizes that a two-way communication can improve employee engagement which in future will eventually lead to a better performance of Bank Mandiri.

Employee Satisfaction Survey

The employee engagement survey of Bank Mandiri which conducted in 2016 has successfully got score of 73.7% which is the highest category (platinum) for the employee engagement survey. By the results of this survey, Bank Mandiri obtained 2 (two) awards, namely Platinum and Best of the best Award Winner in Indonesia Employee Engagement Award 2016 that organized by the Indonesian Banking Development Institute (LPPI), Stability, Performance and Blessing White Indonesia.

Several factors that contribute to the high score of Bank Mandiri employee engagement survey in this year, among others, good relation with colleagues, clarity about the priorities and objectives of the work, as well as an understanding of the contribution of the work performed to support the company's strategy.

Employee Shuttle Car Facility

Considering safety, convenience, effectiveness, time and fuel efficiency, as well as to reduce carbon emissions resulted from our activities especially those resulted from our energy consumption, Bank Mandiri provides a shuttle car facility for employees. Currently, Bank Mandiri Head Office is supplying 4 (four) units of Shuttle Cars, using Daihatsu Xenia type. As to comply with the odd-even licence plate policy, Bank Mandiri makes the shuttle cars ready by providing 2 (two) units each for the odd and even licence plates. The cars operate every from Monday to Friday.

Bank Mandiri's shuttle cars serve two-way routes from Plaza Mandiri – Menara Bappindo Sudirman – sentra Mandiri R.P. Soeroso – Wisma Mandiri Thamrin, and a return route.

The shuttle cars operate daily from Monday to Friday between the hours of 07:00 western Indonesia time (WIB) to 16:30 WIB. During the morning operating hours the cars will start to standby at the Pal Merah and Sudirman train stations, then from there will stop at Plaza Mandiri, Menara Bappindo Sudirman, Sentra Mandiri R.P. Soeroso and Wisma Mandiri Thamrin.



Sedangkan untuk jam operasional sore hari, kendaraan *shuttle* hanya mengarah ke Stasiun KRL Palmerah (hal ini dikarenakan jumlah pengguna lebih banyak yang mengarah ke Stasiun KRL Pal Merah). Dilharapkan, penyediaan kendaraan *shuttle* ini dapat mempermudah laju mobilitas pegawai dalam melakukan kegiatan di kantor Bank Mandiri (Plaza Mandiri, Menara Bappindo Sudirman, Sentra Mandiri R.P. Soeroso dan Wisma Mandiri Thamrin). [G4-EN6]

PROFIL DAN DISTRIBUSI TENAGA KERJA

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis Bank Mandiri secara berkelanjutan, Bank Mandiri fokus dalam proses rekrutmen serta pemberdayaan karyawan berbasis kompetensi, dan untuk itu Bank Mandiri aktif dalam menyelenggarakan berbagai program untuk menarik kandidat baru dan mempertahankan pegawai terbaiknya. Rekrutmen dilakukan melalui program *referral*, iklan di media, situs Bank Mandiri, bermitra dengan situs pencari kerja dan juga dengan universitas melalui kegiatan *job fair*. Per akhir tahun 2016, Bank Mandiri merekrut sebanyak 2.203 karyawan baru. [G4-LA1]

Bank Mandiri menjunjung tinggi keberagaman dan sinergi yang terjalin antar Mandirian di dalam perjalannya untuk mencapai aspirasi program Transformasi tahap III Bank Mandiri yakni untuk menjadi lembaga keuangan terbaik di Indonesia dan disegani di kawasan Asia Tenggara. Seiring dengan semakin bertumbuhnya bisnis Bank Mandiri, total karyawan Bank Mandiri per akhir 2016 tercatat meningkat sebesar 10% menjadi 38.940 orang pegawai, dari 36.737 pegawai di tahun 2015.

Profil dan distribusi Mandirian berdasarkan jenis kelamin, status kepegawaian, kelompok usia, tingkat pendidikan, lokasi kerja, dan level organisasi diilustrasikan melalui uraian dan tabel setelah ini. [G4-10]

Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, komposisi pegawai Bank Mandiri di tahun 2016 terdiri dari 18.818 pegawai pria, dan 20.122 pegawai wanita.

Tabel Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin
Table of Employee Composition Based on Gender

JENIS KELAMIN GENDER	2016	2015	2014
Laki-Laki Male	18.818	18.105	17.271
Perempuan Female	20.122	18.632	17.425
Total Jumlah Pegawai Total Employees	38.940	36.737	34.696

As for afternoon operating hours, the shuttle cars are only heading to Palmerah train station (due to a larger number of passengers going to Pal Merah train station). Hopefully, the provided shuttle cars can facilitate the mobility of employees in doing their works at Bank Mandiri offices (Mandiri Plaza, Tower Bappindo Sudirman, Sentra Mandiri Mandiri R.P. Soeroso and Wisma Thamrin). [G4-EN6]

PROFILE AND DISTRIBUTION OF WORKFORCE

In supporting a sustainable business growth, Bank Mandiri focuses on a competency-based recruitment and people empowerment. As a follow up, Bank Mandiri is active in conducting various programs to attract new employees and retain the best employees. The recruitment initiatives are carried out through referral programs, media advertisements, website, partnership with online job seekers web sites, and by partnering with some universities across Indonesia through job fairs. As of end of 2016, Bank Mandiri recruited 2,203 new employees. [G4-LA1]

We uphold diversity and synergy built between the Mandirians in the efforts to achieve the aspiration of Bank Mandiri's Transformation Phase III program to become Indonesia's best, ASEAN's prominent. Alongside the growing business of Bank Mandiri, eventually total number of employees also increased by 10% to 38,940 employees as of end 2016, from 36,737 employees in 2015.

Profiles and distributions of the Mandirians by gender, status, age group, education level, work location, and position are illustrated by the following tables. [G4-10]

Employee Composition Based on Gender

Based on gender, Bank Mandiri's employee composition in 2016 consisted of 18,818 male and 20,122 female employees.



Komposisi Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaian, pegawai Bank Mandiri memiliki 30.024 pegawai tetap, 8.694 pegawai kontrak dan 222 pegawai *trainee*. Sesuai dengan proses rekrutmen Bank Mandiri, pegawai baru akan memiliki status kepegawaian tidak tetap atau kontrak di awal masa kerjanya; kemudian dalam kurun waktu 1-2 tahun dan setelah lolos proses evaluasi kinerja, maka status kepegawaian akan berubah menjadi pegawai tetap; kecuali tenaga kerja asing atau tenaga ahli yang hanya bisa memiliki status pegawai tidak tetap (kontrak).

Tabel Komposisi Pegawai Pria dan Wanita Berdasarkan Status Kepegawaian

Table of Employee Composition Based on Employment Status

STATUS KEPEGAWAIAN EMPLOYMENT STATUS	2014		2015		2016	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
Pegawai Tetap Permanent Employee	13.200	12.111	14.515	14.584	14.890	15.134
Pegawai Tidak Tetap (kontrak) Non-Permanent Employee (Contract)	3.928	5.127	3.433	3.851	3.819	4.875
<i>Trainee</i> Trainee	143	187	157	197	109	113
Sub-Total Jumlah Pegawai Total Employees	17.271	17.425	18.105	18.632	18.818	20.122
Total Jumlah Pegawai Total Employees	34.696		36.737		38.940	

Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia

Berdasarkan kelompok usia, jumlah pegawai terbanyak didominasi oleh kelompok usia di bawah 30 tahun atau sebesar 52,59% dari total jumlah pegawai Bank Mandiri. Hal ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan Perusahaan didukung oleh sebagian besar insan Mandiri yang masih memiliki usia produktif.

Employee Composition Based on Employment Status

Based on status of employment, Bank Mandiri has 30,024 permanent employees, 8,694 contract employees and 222 trainees. According to Bank Mandiri's recruitment process, the new employees will have non-permanent or contract status of employment for 1 – 2 years after first time commencing of their tenure; then after passing a performance evaluation process, their employment status will eventually change to permanent; except for foreign workers or expert staff who can only have non-permanent (contract) status.

Tabel Komposisi Pegawai Pria dan Wanita Berdasarkan Kelompok Usia

Table of Employee Composition Based on Age Group

USIA AGE	2014		2015		2016	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
≤ 30 Tahun ≤ 30 Years	7.200	10.336	7.925	11.176	8.349	12.133
30 – 50 Tahun 30 – 50 Years	8.243	5.535	8.287	6.866	8.518	7.369
≥ 50 Tahun ≥ 50 Years	1.828	554	1.893	590	1.951	620
Sub-Total Jumlah Pegawai Total Employees	17.271	17.425	18.105	18.632	18.818	20.122
Total Jumlah Pegawai Total Employees	34.696		36.737		38.940	

Employee Composition Based on Age Group

Based on age group, the largest portion of employees was dominated by employees below 30 years of age group or 52.59% out of the total Bank Mandiri's employees. This indicated that the overall Company's growth is backed up primarily by those in the productive age group.



Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan jenjang pendidikan, per akhir tahun 2016, pegawai yang memiliki gelar Strata 1 (S1) terlihat mencapai 82% dari total jumlah pegawai.

Komposisi Pegawai Pria dan Wanita Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Employee Composition Based on Education Level

TINGKAT PENDIDIKAN LEVEL OF EDUCATION	2014		2015		2016	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
SLTP+SD Junior High School & Elementary School	69	1	64	0	55	0
SLTA Senior High School	1.957	609	1.871	566	1.727	513
Diploma Diploma	1.140	2.014	1.143	2.041	1.079	1.986
S1 Bachelor's Degree	12.985	14.390	13.913	15.597	14.834	17.165
S2 Master's Degree	1.116	409	1.109	426	1.118	456
S3 Doctorate	4	2	5	2	5	2
Sub-Total Jumlah Pegawai Total Employees	17.271	17.425	18.105	18.632	18.818	20.122
Total Jumlah Pegawai Total Employees	34.696		36.737		38.940	

Komposisi Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja

Lokasi kerja pegawai Bank Mandiri terbagi menjadi empat unit kerja yaitu kantor pusat, kantor cabang, kantor luar negeri, dan anak perusahaan. Berdasarkan pembagian lokasi kerja, pada tahun 2016, jumlah pegawai di kantor pusat Bank Mandiri menurun 5%, di kantor cabang meningkat 10%, di kantor luar negeri meningkat 8%, dan di anak perusahaan meningkat 27%, jika dibandingkan tahun 2015.

Employee Composition Based on Education Level

Based on level of education, by end of 2016, employee with a Bachelor's degree was recorded 82% of the total number of employees.

Employee Composition Based on Work Location

Bank Mandiri employees work location is divided into four business units, namely the head office, branch offices, overseas offices and subsidiaries. Based on location of work units, in 2016, the number of employees at Bank Mandiri's head office decreased by 5%, at branch offices increased by 10%, in overseas offices increased by 8%, while the subsidiaries' increased by 27%, compared to 2015.

Tabel Komposisi Pegawai Pria dan Wanita Berdasarkan Lokasi Kerja
Table of Employee Composition Based on Work Location

LOKASI KERJA WORK LOCATION	2014		2015		2016	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
Kantor Pusat Head Office	7.907	5.076	5.388	3.995	5.085	3.830
Kantor Cabang Branch Office	9.290	12.332	12.634	14.616	13.633	16.265
Kantor Luar Negeri Overseas Office	19	7	19	7	21	7
Anak Perusahaan Subsidiary	55	10	64	14	79	20
Sub-Total Jumlah Pegawai Total Employees	17.271	17.425	18.105	18.632	18.818	20.122
Total Jumlah Pegawai Total Employees	38.940		36.737		38.940	



Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Organisasi

Berdasarkan level organisasi, komposisi pegawai Bank Mandiri terbagi menjadi lima kategori, yaitu Senior Executive Vice President (SEVP)/Executive Vice President (EVP)/Senior Vice President (SVP), Vice President (VP)/Assistant Vice President (AVP), Senior Manager/Manajer, Staff, dan lain-lain.

Tabel Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Organisasi
Table of Employee Composition Based on Organization Level

LEVEL ORGANISASI ORGANIZATION LEVEL	2014		2015		2016	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
SEVP/EVP/SVP	88	16	84	15	93	19
VP/AVP	1.423	409	1.542	498	1.644	563
Manager	6.272	5.126	6.496	5.504	6.796	6.125
Staff	9.086	11.872	9.589	12.614	9.901	13.414
Lain-lain/Others	402	2	394	1	384	1
Sub-Total Jumlah Pegawai Total Employees	17.271	17.425	18.105	18.632	18.818	20.122
Total Jumlah Pegawai Total Employees	34.696		36.737		38.940	

Keterangan/ Note:

1. SEVP/ SVP (Senior Executive Vice President / Executive Vice President / Senior Vice President)
2. VP/AVP (Vice President / Assistant Vice President)

Employee Composition Based on Organization Level

Based on the organization level, Bank Mandiri's employee composition was divided into 5 categories; Senior Executive Vice President (SEVP)/Executive Vice President (EVP)/Senior Vice President (SVP), Vice President (VP)/Assistant Vice President (AVP), Senior Manager/Manager, Staff and others.



MENGHORMATI HAK ASASI MANDIRIAN Respecting Our Workforce HUMAN RIGHTS



66

Bank Mandiri dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya bertekad untuk menyediakan iklim kerja yang aman dan memuaskan bagi seluruh pegawainya. Oleh karena itu, seluruh kebijakan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) Bank Mandiri dirancang khusus untuk memfasilitasi pegawai dalam mengembangkan potensinya dan tidak lupa mempertimbangkan hak asasi mereka sebagai manusia.

In conducting operational activities, Bank Mandiri is intended to provide a safe and satisfactory working environment for all employees. Therefore, the policy of human capital management (HCM) of Bank Mandiri is designed specifically to facilitate employees in developing their potentials, not to mention the human rights aspect.



Caranya adalah dengan menjaga proses rekrutmen yang transparan dan berkualitas guna menjaring calon SDM berkompeten; memberi pelatihan secara terarah, berjenjang serta memberi manfaat yang seimbang terhadap kontribusi masing-masing; dan juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman dan kondusif untuk menjamin pertumbuhan Keberlanjutan. Bank Mandiri menyadari bahwa keberhasilan Bank Mandiri tak lepas dari kontribusi yang diberikan oleh tiap Mandirian tanpa terkecuali siapapun juga. **[G4-DMA-HR]**

Bagi Bank Mandiri, pengalaman seluruh pegawai yang bekerja di dalam Perusahaan menjadi prioritas utama dalam upaya Bank Mandiri untuk menegakkan pelaksanaan hak asasi manusia di seluruh unit kerja Perusahaan. Bank Mandiri sangat menghormati martabat dan hak asasi manusia setiap pegawai Bank Mandiri. **[G4-56] [G4-HR9]**

Bank Mandiri percaya bahwa kesuksesan suatu perusahaan erat kaitannya dengan kepuasan dan kesejahteraan pegawai. Bank Mandiri telah menerapkan beragam strategi dan kebijakan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan loyalitas pegawai untuk dapat mencapai target dan visi Bank Mandiri. Praktik dan kebijakan di tempat kerja Bank Mandiri telah dirancang berdasarkan prinsip-prinsip kompensasi yang adil, kesempatan yang setara, tempat kerja yang memprioritaskan kesehatan dan keselamatan pegawai, dan komitmen lainnya untuk menjunjung tinggi hak asasi manusia. Bank Mandiri menjalankan kebijakan ini secara terus-menerus dan secara rutin mengkomunikasikannya melalui program penyuluhan dan pelatihan internal. **[G4-56] [G4-HR7]**

Menghormati Keberagaman dan Kesetaraan Kesempatan

Bank Mandiri adalah tempat kerja yang sarat dengan keanekaragaman. Bank Mandiri menentang diskriminasi berdasarkan usia, ras, cacat tubuh, kewarganegaraan, agama, jenis kelamin, orientasi seksual, dan status lainnya yang dilindungi secara hukum. Merangkul keanekaragaman dalam pemikiran, latar belakang dan budaya yang ada dalam bisnis Bank Mandiri sangatlah penting bagi bisnis Bank Mandiri agar dapat tetap berjalan dengan baik di tengah budaya negeri ini yang juga sangat kaya ragam. **[G4-56]**

Komitmen Bank Mandiri terhadap prinsip keberagaman dan kesetaraan diterjemahkan ke dalam kebijakan dan strategi Bank Mandiri. Usaha Bank Mandiri untuk menghormati serta menerima keberagaman dalam setiap jenjang organisasi merupakan komitmen yang harus Bank Mandiri junjung tinggi secara

The way Bank Mandiri is doing the HCM is by maintaining a transparent and high quality recruitment process to attract prospective competent personnels; to conduct training programs that is focused, levelling and fair in terms of benefits given accordingly to everyone's contributions; while also creating a healthy, comfortable and conducive working environment to ensure a sustained growth. Bank Mandiri realizes that success comes inseparably from the contributions made by each Mandirian without exception. **[G4-DMA-HR]**

For Bank Mandiri, the experience of all employees working for the Company is being number one priority in the effort to enforce implementation of human rights throughout all work units. Bank Mandiri highly respects the dignity and human rights of each employee. **[G4-56] [G4-HR9]**

Bank Mandiri believes that the success of a company is directly correlated to the satisfaction and well-being of employees. To that, Bank Mandiri has implemented various strategies and policies to attract, develop and retain the loyalty of employees while striving to accomplish the set target and vision of Bank Mandiri. Practices and policies in Bank Mandiri's workplace has been designed based on the principles of fair compensation, equal opportunity, and health and safety first as well as other commitments to uphold human rights. Bank Mandiri has been implementing this policy in an ongoing basis and has routinely communicated the policy through workshop and internal training programs. **[G4-56] [G4-HR7]**

Highly Regard Diversity and Equal Opportunity

Bank Mandiri is building an increasingly diverse workforce. We are against discrimination or harassment based on age, race, disability, national origin, religion, gender, sexual orientation or any other legally protected status. Embracing diversity of thought, background and culture in Bank Mandiri's business decision-making is essential to ensure our business will continue to thrive in a multicultural nation. **[G4-56]**

Bank Mandiri's commitment to this principle is embodied in our policies and strategies. Bank Mandiri's efforts to increase the diversity in every level of the organization will continue, and we expect the progress we have made to be sustainable. Bank Mandiri treats employees fairly and equitably, including in applying



berkesinambungan, sejalan dengan upaya Bank Mandiri untuk menjadi perusahaan yang selalu progresif secara seimbang dan berkelanjutan. Bank Mandiri memperlakukan pegawai secara adil dan setara, termasuk dalam menerapkan prinsip kesetaraan gender yang juga semakin mendapat dukungan kuat dari masyarakat luas sebagai salah satu faktor penting yang mendorong kemajuan bisnis Bank Mandiri. Hal tersebut membuktikan bahwa kesetaraan gender di bidang bisnis telah diterima.

Dalam praktiknya, Bank Mandiri tidak membedakan besarnya remunerasi yang diberikan kepada karyawan laki-laki dan perempuan. Kebijakan pengupahan Bank Mandiri telah diformulasikan untuk memberikan nilai kompensasi sama untuk laki-laki maupun perempuan yang ditentukan berdasarkan kinerja, kontribusi, kapabilitas, dan pengalaman. Salah satu bentuk penerapannya adalah dengan menyertakan dan mengembangkan kaum perempuan untuk turut berperan serta sebagai pemimpin. Sebagai contoh aksi nyata, anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri terdiri dari 1 orang perempuan dan 8 orang laki-laki; sementara komposisi anggota Direksi Bank Mandiri terdiri dari 9 orang laki-laki dan 1 orang perempuan. Di tahun 2016, rasio gaji dasar dan remunerasi laki-laki dan perempuan adalah 1:1. **[G4-LA12] [G4-LA13]**

Bank Mandiri melakukan proses rekrutmen berbasis prinsip keberagaman dan kesetaraan. Bank Mandiri berkomitmen agar Bank Mandiri menjadi lingkungan kerja di mana setiap pegawai tidak menerima pengecualian untuk mendapat perlakuan secara adil, layak, dan dihargai (*respect*). Bank Mandiri senantiasa berupaya menempatkan sumber daya manusia terbaik di setiap posisi, dari berbagai latar belakang dan menghindari penilaian yang subjektif saat proses seleksi. Bank Mandiri yakin bahwa tekad untuk bisa tumbuh bersama dengan Mandirian yang memiliki rasa kepedulian tinggi terhadap nasabah, masyarakat setempat dan lingkungan sekitar akan memberikan dampak positif kepada kinerja Bank Mandiri secara keseluruhan dan berkelanjutan.

Selama tahun 2016, tidak terdapat laporan terkait perlakuan diskriminasi yang berorientasi pada ras, warna kulit, gender, agama, opini politik, asal usul sosial, dan segala bentuk diskriminasi lainnya yang melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal di seluruh aktivitas operasional Bank Mandiri. **[G4-HR3] [G4-HR12]**

the principles of gender equality, which today is receiving a stronger support from wider society as one of the significant factors that promote progress of Bank Mandiri. Hence, it is evidenced that that gender equality in the field of business has received. It is evidence that gender equality in the business sector has been accepted.

In practice, Bank Mandiri has never distinguished the remuneration given to both male and female employees. Bank Mandiri's policy accommodates no disparities in wage between male and female employees. Regarding the remuneration between male and female employees, Bank Mandiri's wage policies have been formulated to promote equal pay for equal contribution, capability and experience. One of the implementations is by involving and developing female employees in leadership roles. A concrete example is shown by the composition of Board of Commissioners of Bank Mandiri which consists of 1 (one) female and 8 (eight) male behaviors; while the composition of the Board of Directors consists of 9 (nine) female Directors and 1 (one) woman Director. In 2016, the ratio of basic salary and remuneration for male and female employees was 1:1. **[G4-LA12] [G4-LA13]**

Bank Mandiri recruitment process is based on the principles of diversity and equality. Bank Mandiri is committed to create a workplace where every employee must be treated with equality, fairness, equitable, and respected. Bank Mandiri always strives to put the best human resources in every position, from several different backgrounds, while avoiding subjective assessment during the selection process. Bank Mandiri is confident that the determination to grow together with Mandirians who puts high concern for the customers, local communities and the surrounding environment will positively impact the overall performance of Bank Mandiri in a sustainable manner.

During 2016, we recorded zero report of discrimination on race, color, gender, religion, political opinion, social origin, and all forms of discriminations involving internal and external stakeholders throughout Bank Mandiri's operational activities. **[G4-HR3] [G4-HR12]**

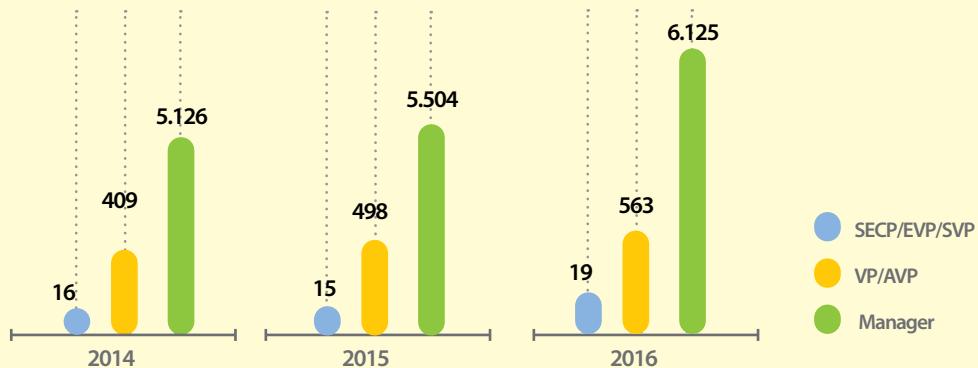


KESETARAAN KESEMPATAN DALAM KEPIMPINAN

Equal Opportunity In Leadership

Bank Mandiri memberikan kesempatan dan peluang yang sama kepada siapapun tanpa memandang perbedaan agama, etnik, ras, atau gender untuk berkarya di Perusahaan. Bank Mandiri berusaha meningkatkan kesetaraan gender dengan memberikan kesempatan kepada wanita untuk menjadi pemimpin dalam berbagai program. Potensi wanita terus digali dan dioptimalkan untuk kemajuan bisnis dan pengembangan pengetahuan pribadi. Kontribusi wanita di berbagai macam program kepemimpinan menunjukkan angka proporsi yang terus meningkat seperti dapat dilihat dalam ilustrasi grafik di bawah ini.

Bank Mandiri provides an equal opportunity and equal chance to everyone regardless of their religion, ethnic, race or gender to work for the Company. Bank Mandiri strives to improve gender equality by giving the opportunity for women to become leaders in various programs. Women's potentials continue to be developed and optimized for business progress and development of personal knowledge. The contribution of women in various kinds of leadership programs shows that the proportion keeps increasing.



Sementara itu, dukungan publik yang kuat untuk kesetaraan gender merupakan dasar kemajuan bisnis untuk pencapaian target dan peningkatan hasil yang diperoleh sebagai pembuktian bahwa kesetaraan gender di bidang bisnis telah diterima. Selama tahun 2016, tidak terdapat laporan mengenai insiden diskriminasi yang berlandaskan pada gender maupun ras, warna kulit, agama, opini politik, asal usul sosial, dan segala bentuk diskriminasi lainnya yang melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal diseluruh operasional Bank Mandiri. [G4-HR3] [G4-HR12]

Meanwhile, a strong public support for gender equality is fundamental to the achievement of business advancement and the improved result is evidence that gender equality in the business sector has been accepted. During 2016 there were no reports of incidents of discrimination based on race, color, gender, religion, political opinion, social origin and all forms of discrimination involving internal and external stakeholders throughout Bank Mandiri's operations. [G4-HR3] [G4-HR12]



Menghindari Kerja Paksa [G4-HR6]

Sejak awal beroperasi, Bank Mandiri tidak pernah melakukan pemaksaan pekerjaan kepada karyawan tertentu. Jadwal kerja yang Bank Mandiri terapkan selalu mengacu kepada aturan ketenagakerjaan yang berlaku dan merupakan hasil kesepakatan antara manajemen dengan wakil pegawai termasuk ketika hendak mempekerjakan karyawan di luar jam kerja normalnya. Begitu juga dengan pemberian tugas kepada pegawai, Bank Mandiri selalu mengutamakan aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Karyawan berhak menolak perintah atas yang melanggar prosedur atau membahayakan keselamatan jiwa.

Bank Mandiri berkomitmen untuk mencegah terjadinya insiden kerja paksa di lingkungan internal Bank Mandiri maupun lingkungan pemasok. Untuk mencegah insiden tersebut, Bank Mandiri telah mengatur waktu kerja formal sebagaimana tercantum dalam PKB Pasal 21 dan 22 Bab Peraturan Tata Kerja perihal Waktu Kerja dan Waktu Kerja Lembur. Hasilnya, di tahun 2016, Bank Mandiri membuktikan tidak adanya insiden kerja paksa selama periode pelaporan. [G4-HR6]

Menghormati Keharmonisan Hubungan Industrial [G4-HR4]

Komitmen Terhadap Penegakan Hak Asasi Manusia Bank Mandiri senantiasa menjunjung tinggi hak asasi manusia pada setiap aspek kegiatan operasi Bank Mandiri. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28, Bank Mandiri memberikan kebebasan berkumpul dan berserikat kepada seluruh karyawan untuk membentuk serikat pekerja dan serikat buruh di lingkungan Bank Mandiri sebagai wadah komunikasi dan sarana menyampaikan aspirasi.

Selain itu, dalam rangka membangun hubungan industrial yang harmonis guna meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keberlangsungan bisnis Bank Mandiri, Bank Mandiri telah menyusun Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan hasil perundingan dengan Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM).

Upaya ini merupakan bentuk kepatuhan Bank Mandiri terhadap Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, sekaligus mematuhi konvensi *International Labour Organization* (ILO) tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi. PKB ini memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban pegawai Bank Mandiri, serta mengatur keterlibatan pegawai di SPBM. PKB juga berfungsi sebagai panduan dalam penyelesaian setiap perselisihan atau masalah terkait pekerjaan. Seluruh pegawai tetap Bank Mandiri (77,10% dari total pegawai) telah terlindungi hak-haknya oleh PKB. [G4-HR4] [G4-11]

Avoiding Forced Labor [G4-HR6]

In the history of our operations, forced labor has never been part of our culture. Work schedule is implemented according to the Manpower regulations and is based on agreement between the management and the labor union. This includes decisions for overtime work outside the usual working hours. Likewise, health and safety at work always becomes the top priority throughout the employee's scope of works. Employee has the right to refuse any non procedural and unsafe superior's order.

Bank Mandiri is committed to prevent incidents of forced labor internally as well as in the supply chain activities, in which stated by the Collective Labor Agreement, Articles 21 and 22 of Working Procedures and Regulations Chapter concerning particularly Working Time and Overtime. As a result, in 2016, Bank Mandiri reported the absence of incidents of forced labor during the reporting period. [G4-HR6]

Respect a Harmonious Industrial Relationship [G4-HR4]

Bank Mandiri's commitment to the Enforcement of Human Rights always upholds human rights in every aspect of Bank Mandiri's operations. As mandated by the Constitution of Year 1945, article 28, Bank Mandiri provides freedom to assemble and associate for all employees to form labor unions in Bank Mandiri as a communication medium and a means of conveying aspirations.

In the effort to build a harmonious industrial relations that aims to improve employees' welfare and the Company's business sustainability, Bank Mandiri has set a Collective Labor Agreement (Perjanjian Kerja Bersama/ PKB) as the output of negotiations with Bank Mandiri Labor Union (Serikat Pekerja Bank Mandiri / SPBM).

The effort is evidence to the Bank Mandiri's compliance to Law No.13/2003 concerning Manpower, and whilst also complying with the convention of the International Labor Organization (ILO) regarding the Freedom of Association and Protection of the Right to Organize. The PKB contains employment terms, rights and obligations of employees of Bank Mandiri as well as guiding employee's involvement in the Bank Mandiri Labor Union. The PKB also serves as a guide in resolving any disputes or issues concerning the work. All Bank Mandiri's permanent employees (77,10% of total employees) have their rights protected by the PKB. [G4-HR4] [G4-11]



Selama tahun 2016, tidak terdapat larangan atau kecaman dari Bank Mandiri maupun pemasok mengenai kebebasan berserikat pegawai. Bank Mandiri memberikan hak pegawai untuk berserikat dengan membentuk serikat pegawai di lingkungan Bank Mandiri dan memberikan kebebasan untuk terlibat dalam kepengurusannya. Selama periode pelaporan Bank Mandiri mengidentifikasi tidak adanya insiden pelanggaran terhadap hak pegawai untuk berorganisasi. [G4-HR4]

Disamping itu, Bank Mandiri secara konsisten setiap tahunnya menyelenggarakan *family day*, *employee gathering*, *mini olympics games*, dan berbagai perlombaan seni dan olah raga lainnya. Minat dan bakat pegawai juga dapat disalurkan melalui Mandiri Club dengan jenis kegiatan yang sangat beragam meliputi kegiatan kesenian, olah raga, kerohanian, dan sosial.

Kegiatan-kegiatan tersebut secara positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang memberikan rasa nyaman para pegawai dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan relatif rendahnya tingkat pergantian (*turnover*) pekerja yaitu sebesar 5,66%. [G4-LA1]

Menghormati Keseimbangan Antara Bekerja dengan Aktivitas di Luar Kantor Para Mandirian

Bank Mandiri sangat memperhatikan tingkat fleksibilitas pekerjaan pegawai khususnya untuk hal-hal terkait keseimbangan kerja dengan tanggung jawab keluarga setiap pegawai. Tingkat fleksibilitas yang dimaksud mencakup waktu kerja bagi pegawai tetap, waktu kerja bagi pegawai paruh waktu, dan waktu cuti untuk pegawai laki-laki setelah istrinya melahirkan.

Menghormati Hak Cuti Mandirian

Bank Mandiri memiliki peraturan terkait hak cuti setiap Mandirian sesuai dengan tingkat jabatannya sebagai pegawai Bank Mandiri. Berdasarkan tingkat jabatan, batasan cuti pegawai Bank Mandiri terilustrasikan dalam tabel berikut:

Tabel Hari Cuti Tahunan Mandirian

Table of Annual Leave Period for Mandirian

NO.	TINGKAT JABATAN Position	JUMLAH HARI CUTI PER TAHUN Leave Period per Year
1.	SEVP/EVP/SVP	20 hari kerja / working days
2.	VP/AVP	17 hari kerja / working days
3.	Manager/Senior Manager	17 hari kerja / working days
4.	Non-clerk – Pegawai Pelaksana	14 hari kerja / working days

In 2016, there was neither prohibition nor threat received by Bank Mandiri or its suppliers pertaining to the freedom of association to employees. Bank Mandiri gives employees the right to form a labor union as long as it within Bank Mandiri's environment, which provides the freedom to engage in its caretaker management. During the reporting period, Bank Mandiri did not identify any incidents of violations of the right of employees to organize. [G4-HR4]

Besides, every year, Bank Mandiri routinely organizes family day, employee gatherings, mini Olympic games, various art contests and sport events. The interests and talents of employees can also be distributed through Mandiri Club with a very diverse types of activities including arts, sports as well as spiritual and social activities.

Those activities can positively create a conducive working environment to fostering a sense of comfort at workplace. This is proven by the relatively low level of workers turnover, is equal to 5,66%. [G4-LA1]

Respect the Mandirian's Work and Life Balance

Bank Mandiri is very concerned about the degree of flexibility of employees' work, especially for matters related to a balance between work with family responsibilities of each employee. This level of flexibility encompasses working time for permanent employees, working time for part-time employees, and paternity leave for male employees.

Respect Mandirian's Right to Take a Leave of Absence

Bank Mandiri's rules regarding the entitlement of each Mandirian is set out accordingly to the level of organization level in Bank Mandiri, as illustrated in the following table:



Ketentuan hak cuti pegawai tersebut tercantum secara formal dalam PKB Bab VIII Pasal 42 tentang Istirahat Bersalin, Istirahat Keguguran Kandungan, dan Izin Sakit Karena Haid. Bank Mandiri juga memberikan izin cuti meninggalkan pekerjaan bagi pegawai Pria karena kelahiran anak. Istirahat ini diambil dari kuota cuti tahunan pegawai. Fasilitas ini tercantum secara formal dalam PKB Bab VIII Pasal 45 tentang Izin Meninggalkan Pekerjaan.

Selain cuti tahunan, pegawai wanita berhak atas total 3 (tiga) bulan atau 12 minggu cuti bersalin (*maternity leave*), dan 2 (dua) hari cuti ayah (*paternity leave*) untuk karyawan laki-laki. Pada akhir tahun 2016, tercatat sebanyak 566 orang pegawai wanita menggunakan hak *maternity leave* dan 222 orang pegawai pria yang menggunakan hak *paternity leave* mereka. Sebanyak 486 orang dari 566 orang pegawai wanita yang mengambil cuti bersalin tersebut telah kembali bekerja di tahun 2016; sedangkan 80 orang lainnya masih dalam masa *maternity leave* dan akan kembali bekerja di tahun 2017. Sementara untuk para pegawai pria kami yang menggunakan hak *paternity leave* mereka, seluruhnya atau 100% telah kembali aktif bekerja di tahun 2016. **[G4-LA3]**

Menghormati Keterikatan Orang Tua dan Anak

Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas khusus untuk pegawai wanita, diantaranya:

1. Memberikan fasilitas kesehatan bagi pegawai wanita beserta anaknya.
2. Mendirikan fasilitas klinik laktasi (ruang yang nyaman untuk memerah dan menyimpan ASI).
3. Menyelenggarakan taman penitipan anak yang disebut Mandiri Daycare bagi pegawai pria maupun wanita. Mandiri Daycare ini berlokasi di Plaza Mandiri Basement 1 dengan jam operasional 07.30-17.30 WIB dan dibuka setiap hari kerja (kecuali hari libur dan libur nasional).

Menghormati keseimbangan rohani dan jasmani

Upaya untuk menciptakan lingkungan serta suasana kerja yang seimbang antara bekerja dengan aktivitas pribadi (*work and life balance*) terwujud dalam kegiatan yang mengekspresikan aspirasi rohani dan hobi. Kegiatan tersebut diwadahi oleh Bank Mandiri dengan menyediakan fasilitas ibadah seperti mesjid, auditorium untuk beribadah bagi pegawai non-muslim; dan juga fasilitas olahraga seperti lapangan volley, lapangan basket dan lapangan futsal. Selain itu, Bank Mandiri juga rutin mengadakan aktivitas rekreasi bersama seluruh karyawan (*outing*) yang diselenggarakan satu kali setiap tahunnya oleh masing-masing unit kerja Bank Mandiri.

Employee's leave entitlements are officially stated in the PKB Chapter VIII of Article 42 concerning Maternity Leave, Miscarriage Leave, and Menstrual Leave. Bank Mandiri also gives permission to Paternity Leave for male employees due to child's birth. The number of days taken are deducted from employee's annual leave quota. This facility was officially stated in the PKB Chapter VIII of Article 45 on the Permit to Leave Work.

In addition to annual leave, female employees are entitled to a total of 3 (three) months or 12 weeks of maternity leave, and 2 (two) days of paternity leave for male employees. As at end of 2016, there were 566 female employees exercised the right of maternity leave and 222 male employees who used their rights for paternity leave. A total of 486 people out of 566 female employees who took maternity leave had returned to work in 2016; while 80 others were still in a period of maternity leave and will return to work in 2017. As for the male employees who were in their paternity leave, all or 100% of them have been back to work in 2016. **[G4-LA3]**

Respecting Parent-Child Relationships

Besides, Bank Mandiri also provides special facilities for female employees, such as by:

1. Providing healthcare facilities for female employees and their children.
2. Building lactation clinic facilities (complete with a comfortable and spacious area to redder and storing breast milk).
3. Organizing a daycare namely Mandiri Daycare for both male and female employees. The Mandiri Daycare is located at the Basement 1 Floor of Plaza Mandiri with an operating hour between 07.30 am to 05.30 pm, and is open during weekdays (except weekends and public holidays).

Respecting Employees' Spiritual and Physical Balance

The efforts carried out to create a work and life balance atmosphere. It means a balance between work and non-work activities that is expressed through both spiritual aspirations and hobbies. The activity was facilitated by Bank Mandiri by providing religious facilities such as mosque, auditorium for worship for non-Muslim employees; as well as sport facilities such as volleyball court, basketball court and indoor soccer field. Besides, Bank Mandiri also carries out recreational activities for all employees (outing activity) which is organized once every year by every work unit of Bank Mandiri.



Serangkaian upaya tersebut merupakan bagian dari upaya Bank Mandiri guna memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki keseimbangan hidup sebagai bagian integral dari kehidupan kerja di Bank Mandiri. Bank Mandiri percaya bahwa kenyamanan lingkungan kerja juga menjadi tolak ukur kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karenanya, Bank Mandiri selalu berusaha memfasilitasi pengelolaan lingkungan kerja melalui *work flow* yang nyaman dan seimbang demi memaksimalkan produktivitas serta kinerja Mandirian.

Pentingnya Menjaga Kesehatan dan Keselamatan di Tempat Kerja

Bank Mandiri mendorong terpeliharanya keselamatan kerja melalui kepemimpinan yang nyata dan perilaku teladan dari pegawai Bank Mandiri. Sejalan dengan komitmen untuk melindungi pegawai, Bank Mandiri telah mengimplementasikan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang dinamakan SMK3 pada seluruh unit kerja Bank Mandiri. Sistem ini mewajibkan Bank Mandiri untuk bertanggung jawab dalam menjaga tempat kerja yang produktif di setiap wilayah dengan meminimalisir risiko kecelakaan, cedera, dan bahaya kesehatan terkait pekerjaan bagi seluruh mitra usaha dan vendor Bank Mandiri. [G4-DMA-LA] [G4-LA8]

Bank Mandiri memantau kinerja keselamatan menggunakan *Total Recordable Frequency Rate* (TRFR) dan *Lost Time Injury* (LTI) yang menghitung seluruh insiden yang terjadi di tempat kerja kecuali cedera ringan yang hanya memerlukan penanganan yang sederhana atau penanganan pengobatan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K). Di tahun 2016, angka fatalitas akibat kecelakaan kerja di seluruh unit kerja Bank Mandiri tercatat nihil atau *Zero Accident*. [G4-LA6]

Demi terbentuknya lingkungan kerja yang aman, nihil kecelakaan (*zero accident*) dan menciptakan lingkungan dan perilaku kerja yang sehat, Bank Mandiri telah menempuh berbagai upaya melalui penerapan sistem pengelolaan K3 secara terpusat dan menyeluruh, audit keselamatan kerja, observasi perilaku, kampanye K3, penyuluhan kesehatan, dan berbagai kegiatan lain. Bank Mandiri menyadari bahwa tanpa didukung oleh kinerja keselamatan dan kesehatan pegawai yang baik, visi keberlanjutan Bank Mandiri tidak mungkin dapat Bank Mandiri capai.

Untuk mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, Bank Mandiri berkomitmen untuk memastikan keselamatan dan kesehatan kerja terjaga. Oleh karena itu, Bank Mandiri telah menyusun peraturan pengelolaan terkait K3 yang tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Pasal 8 mengenai Hak dan Kewajiban para Pihak, ayat 2.i.2 dan ayat 4.1. [G4-LA8] [G4-HR1]

Those activities are part of Bank Mandiri efforts to ensure that all employees have a balanced life as an integral part of working life in Bank Mandiri. We believe that a comfortable working environment has also become a parameter for employee satisfaction in performing their duties. Therefore, Bank Mandiri always seeks to facilitate the workplace management through work flow that is comfortable and balanced in order to maximize the Mandirian's productivity and performance.

Safe guarding the Health and Safety at Work

Bank Mandiri promotes the prioritize safety through a visible-felt leadership and exemplary behavior from Bank Mandiri's employees. In line with the commitment to protect employees, Bank Mandiri has implemented a Health and Occupational Health and Safety System called the OH&S System in all work units of Bank Mandiri. This system requires Bank Mandiri to be responsible in maintaining a productive workplace in each region by minimizing the risk of accidents, injuries, and occupational health hazards for all business partners and vendors of Bank Mandiri.

[G4-DMA-LA] [G4-LA8]

Bank Mandiri monitors the safety performance using a Total Recordable Frequency Rate (TRFR) and Lost Time Injury (LTI) rate which calculate all occurring incidents in the workplace except for a minor injury which requires only a simple handling or mishandling of the first aid treatment (P3K). In 2016, Bank Mandiri recorded Zero Fatality Rate due to accidents in all work units. [G4-LA6]

In creating a safe working environment recording a zero accident and a healthy behavior at work, Bank Mandiri has taken various initiatives through implementation of a centralized and comprehensive OH&S management system, safety audit, behavioral observation, OH&S campaign, health education and various other activities. Bank Mandiri realizes that without the support from employees to perform a positive health and safety performance, the sustainability vision of Bank Mandiri seems to be least likely to achieve.

To realize optimal productivity, Bank Mandiri is committed to ensuring occupational health and safety is maintained. Therefore, Bank Mandiri has set a regulation on the OH&S management contained in the Collective Labour Agreement (CLA) Article 8 concerning the Rights and obligations of the Parties, paragraph 2.i.2 and paragraph 4.1. [G4-LA8] [G4-HR1]



SISTEM MANAJEMEN KESEHATAN, KESELAMATAN KERJA + LINGKUNGAN Health, Safety, and Environment Management System (HSEMS)

Kesehatan dan keselamatan kerja Mandirian dalam menjalankan kegiatan operasional mengacu pada Sistem Standar Kerangka Kerja yang digunakan secara menyeluruh di kantor Bank Mandiri dan terakreditasi berdasarkan International Organization for Standardization 14001 (ISO 14001) tentang pengelolaan lingkungan dan *Occupational Health and Safety Assessment Series 18001* (OHSAS 18001) perihal kesehatan dan keselamatan kerja.

Pada 2016, Bank Mandiri telah lulus proses kualifikasi untuk Sertifikasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Pemberian Sertifikat oleh Sucofindo masih belum dilaksanakan dan jadwalnya akan diterima oleh Bank Mandiri di tahun 2017. [G4-LA8]

Health and safety at work Mandirian in operating activities refers to the System Framework of Standards were used extensively in the office of the Bank and is accredited by the International Organization for Standardization 14001 (ISO 14001) on environmental management and the Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (OHSAS 18001) regarding health and safety.

In 2016, Bank Mandiri has passed the qualification process for the Certification of Occupational Health and Safety. Award Certificate by Sucofindo still are conducted and scheduled to be received by the Bank in 2017. [G4-LA8]

Mengutamakan Keselamatan di Tempat Kerja

Keselamatan kerja merupakan prioritas utama yang selalu Bank Mandiri himbau ke seluruh Mandirian. Seperti yang tertera pada kebijakan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Pasal 8 terkait Keselamatan Kerja pegawai, program keselamatan kerja telah disusun untuk memastikan tempat kerja yang sehat dan aman untuk seluruh pegawai, nasabah, vendor, dan masyarakat, di mana pun mereka bekerja. Program-program tersebut dipantau secara rutin oleh *Divisi Human Capital*.

Bank Mandiri memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja dari risiko kecelakaan yang dapat terjadi ketika melakukan pekerjaan di tempat kerja. Melalui penerapan program perlindungan K3, diharapkan akan tercipta tempat kerja yang aman, nyaman, sehat, dan tenaga kerja yang produktif. Oleh karenanya, pengelolaan K3 dengan baik sangat besar perannya dalam mencegah terjadinya korban manusia, serta dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan juga produktivitas perusahaan.

Implementasi upaya perlindungan terhadap pegawai dari risiko kecelakaan akibat aktivitas yang dilakukan di tempat kerja dijalankan melalui pengelolaan risiko kerja dengan mengidentifikasi risiko kecelakaan kerja beserta cara pengelolaannya. Hingga tahun 2016, Bank Mandiri belum memiliki komite K3 yang melibatkan perwakilan pegawai, namun Bank Mandiri telah mengidentifikasi risiko kecelakaan kerja beserta cara pengelolaannya sesuai dengan kebutuhan di dalam kantor dan di lapangan saat dinas. [G4-LA5]

Komitmen Bank Mandiri terhadap K3 juga terlihat dari total biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan K3 di sepanjang 2016, yaitu berjumlah total Rp7.690.772.000.

Safety First at Work

Employee safety is the number one priority at Bank Mandiri. As stated in the Company's policy and Collaborative Labour Agreement (CLA) Article 8 regarding Work Safety for employees, the safety program has been structured to ensure a safe and healthy workplace for all employees, customers, vendors, and communities, wherever they are working. The programs is under regular close monitoring by the Human Capital Division.

Bank Mandiri protects workers from any potential risks of accidents that can occur at work. Through the implementation of OH&S protection program, Bank Mandiri aims to create a safe, comfortable, healthy and productive workforce. Therefore, good management of OH&S plays a significant role in preventing human victims, as well as in increasing productivity of both the employees and the Company.

Implementation of employee protection from the incident risk as a result of activities undertaken in the workplace is run through occupational risk management by identifying the risks of occupational accidents and the way to manage it. Up to 2016, Bank Mandiri has not formed an OH&S committee involving representatives of employees, but Bank Mandiri has completed identifying the potential risks of occupaional incidents, which we considered as managable to meet to the needs in and outise the office. [G4-LA5]

Bank Mandiri commitment to OH&S was also indicated by the total cost spent for OH&S education and training conducted in 2016, which amounted to Rp7,690,772,000.



PENGELOLAAN RISIKO KECELAKAAN KERJA BANK MANDIRI TERDIRI DARI DUA ASPEK BERIKUT:

The hazards management consists of the following two aspects:

1. Di dalam Kantor
 - a. Pelatihan dan pemberian informasi evakuasi dari gedung bertingkat secara berkala.
 - b. Pelatihan dasar penggunaan alat pemadam kebakaran.
 - c. Pelatihan penyelamatan korban dari dalam gedung yang diikuti oleh pekerja pengamanan gedung.
 - d. Perlengkapan fasilitas dengan peralatan dasar keselamatan yang relevan dan memadai, termasuk tabung oksigen (O_2), kotak obat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K), perosotan (tangga luncur) darurat pada jendela keluar (*exit window*).
 - e. Penyediaan mobil ambulan di kantor pusat dan di kantor cabang.
 2. Di Lapangan saat Dinas
 - a. Peraturan bagi setiap pekerja untuk mengikuti safety induction.
 - b. Pembekalan seluruh pekerja dengan polis asuransi kecelakaan kerja yang mencakup *personal accident* dan program Jaminan Kecelakaan Kerja.
-
1. In the Office
 - a. Training and socialization of evacuation procedure from the multi-storey building conducted regularly.
 - b. Basic training on how to use the fire extinguisher equipment.
 - c. Rescue training to help victims from inside the building, attended by Bank Mandiri's building security officers.
 - d. Equipping the office with relevant and proper basic safety equipment/facilities, including a the oxygen tube (O_2), First Aid medicine box (P3K), sliding ladder, and emergency exit window.
 - e. Providing ambulance at the head office as well as in branch offices.
 2. Outside the Office
 - a. Regulations for every worker to follow safety induction.
 - b. Providing occupational accident insurance coverage to protect workers' personal accident and Accident Insurance program.

Mengutamakan Kesehatan di Tempat Kerja

Kesehatan Mandirian merupakan hal yang penting bagi Bank Mandiri, karena dampak penyakit terhadap pekerjaan tidak hanya merugikan pegawai, tetapi juga perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Komitmen Bank Mandiri terhadap kesehatan Mandirian telah tercantum dalam PKB bab VII Pasal 37 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Periode 2015-2017 perihal Fasilitas Kesehatan. [G4-LA8]

Prioritizing Health at Work

Bank Mandiri puts health of the Mandirians as top priority. It is due to the impact of illness on the job underway is not only detrimental to employees, but also to the Company, either directly or indirectly. Bank Mandiri's commitment to health has been set out in the Collaborative Labor Agreement of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Chapter VII, Article 37 Period 2015-2017 concerning health facilities. [G4-LA8]



Komitmen Bank Mandiri terhadap kesehatan Mandirian terlihat dari meningkatnya batas fasilitas kesehatan pegawai yaitu berupa pengobatan rawat jalan, jaminan rawat gigi dan kunjungan dokter. Komitmen tersebut direalisasikan melalui pemberian fasilitas general *medical check up* dan fasilitas jaminan kesehatan kepada seluruh Mandirian, baik pegawai tetap maupun tidak tetap. Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan fasilitas kesehatan bagi keluarga pegawai, dengan ketentuan fasilitas kesehatan bagi anak adalah sampai usia 21 tahun bagi yang belum bekerja dan belum menikah. Khusus bagi anak masih sekolah, belum bekerja dan belum menikah adalah sampai dengan usia 25 tahun.

Ancaman terbesar bagi kesehatan sering kali justru bermula dari perilaku dan gaya hidup individu. Oleh karenanya, Bank Mandiri mendukung keluarga Mandirian untuk menjalankan pola hidup dan perilaku positif dalam menjaga kesehatan. Sepanjang 2016, Bank Mandiri telah memberikan program edukasi, pelatihan, pengendalian risiko terhadap kesehatan, dan program pengobatan bagi pegawai Bank Mandiri. Isu-isu yang Bank Mandiri angkat meliputi penyakit diabetes, kolesterol, kanker, HIV, dan penyakit lainnya yang memerlukan penanganan serius. Dalam mendukung gaya hidup sehat, Bank Mandiri juga mendistribusikan informasi akurat mengenai kesehatan. Bank Mandiri juga melaksanakan program pencegahan misalnya vaksinasi dan menyediakan tempat penitipan anak dan fasilitas menyusui bagi karyawan. **[G4-LA8]**

Kegiatan berupa kampanye menjaga kesehatan yang telah dilakukan Bank Mandiri sepanjang tahun 2016, di antaranya:

- Donor darah dilaksanakan setiap 3 (tiga) bulan sekali, yang setiap kegiatannya diikuti oleh 700 pegawai. Sehingga di tahun 2016, Bank Mandiri telah melakukan 4 (empat) kali kegiatan Donor Darah.
- *Full Medical Check-up* dilaksanakan 1 (satu) kali setiap tahun menggunakan fasilitas Mandiri In Health yang diikuti oleh semua pegawai.
- Pengobatan non rutin, rawat inap, gigi dan mata, pengobatan pekerja kantor pusat ke daerah, dan tunjangan pengobatan non rutin untuk keperluan rawat jalan tingkat pertama dan tingkat lanjut.



Bank Mandiri's commitment to insure the health of Mandirian is seen from the increased limit of employee's health facility through outpatient treatment, dental care assurance and doctor visits. The commitment is realized by providing general medical check-up and healthcare facilities to all Mandirians, both permanent and non-permanent employees. Besides, Bank Mandiri also provides healthcare facilities for the employee's families, which includes healthcare treatment for children up to 21 years old or to employee's children who have not worked and are not married. While particularly for children who are still in school, not yet working and unmarried is covered up to the age of 25 years old.

The biggest threat to health often comes from individual behavior and lifestyle. Therefore, Bank Mandiri supports Mandirian's families to exercise a positive lifestyle and behavior in order to stay healthy. In 2016, Bank Mandiri has provided educational programs, training, risk control toward health, and medical treatment programs for Bank Mandiri employees. The topics given are related to diabetes, cholesterol, cancer, HIV, and other diseases that require serious attention. In favor of a healthy lifestyle, Bank Mandiri also distributes accurate information about health. Bank Mandiri also implements prevention programs such as vaccination, child care facilities and breastfeeding facilities for employees. **[G4-LA8]**

Besides, other health campaign activities being carried out Bank Mandiri in 2016, includes:

- Blood donors held every 3 (three) months, with a participation from 700 employees. In 2016, Bank Mandiri has conducted 4 (four) Blood Donor events.
- Full medical check-up conducted once a year by using the Mandiri In Health platform, whereas all employees can participate.
- Non-routine health treatment, inpatient, dental care and eye treatment center to both head office and regional office employees, and non-routine medical allowance for first level and advanced level outpatient.





Kinerja Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Untuk tahun 2016, salah satu indikator keberhasilan Bank Mandiri terkait aspek K3 terbukti dari jumlah angka kecelakaan kerja Bank Mandiri yang tercatat nihil atau *Zero Accident*. [G4-LA6]

PENANGANAN PENGADUAN MASALAH KETENAGAKERJAAN DAN HAK ASASI

Bank Mandiri senantiasa memperhatikan pengaduan atau keluhan pegawai yang berkaitan dengan penyimpangan praktik ketenagakerjaan dan juga pelecehan hak asasi manusia di lingkungan kerja. Penanganan pengaduan ini tercantum secara formal dalam PKB Bab XII Pasal 55 tentang Penanganan Keluh Kesah. Pengaduan tersebut dapat dikemukakan secara lisan dan tertulis.

Penyelesaian pengaduan dilakukan secara berjenjang sesuai hirarki berikut ini:

1. Tingkat pertama, antara pegawai dengan atasan langsung.
2. Tingkat kedua, antara pegawai dengan atasan dari atasan langsung.
3. Tingkat ketiga, antara pegawai dengan kantor wilayah/grup dengan sepengetahuan Human Capital Services Group.

Waktu maksimal penyelesaian pengaduan untuk setiap tingkat tersebut yaitu 30 hari kerja. Jika pengaduan belum diselesaikan, maka pegawai dapat meminta bantuan kepada pengurus SPBM untuk mewakili atau mendampingnya dalam penyelesaian lebih lanjut. Apabila pengaduan tersebut belum juga dapat diselesaikan secara internal (bipartit), maka upaya penyelesaian dilakukan sesuai perundang-undangan yang berlaku. [G4-LA16]

Selama periode pelaporan, terkait pelanggaran praktik-praktik ketenagakerjaan yang terjadi di internal Bank Mandiri, tercatat sebanyak 102 laporan/pengaduan terkait pelanggaran atau penyimpangan yang dilakukan pegawai Bank Mandiri terhadap tatanan kode etik dalam bekerja maupun peraturan yang diberlakukan dalam seluruh aktivitas operasional Bank Mandiri. [G4-LA16]

Selama tahun 2016, tidak terdapat laporan terkait perlakuan diskriminasi yang berorientasi pada ras, warna kulit, gender, agama, opini politik, asal usul sosial, dan segala bentuk diskriminasi lainnya yang melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal di seluruh aktivitas operasional Bank Mandiri. [G4-HR3] [G4-HR12]

Occupational Health and Safety Performance

In 2016, one of the key success indicators for Bank Mandiri's OH&S program is shown by the Company's Zero Accident or null record for occupational accident. [G4-LA6]

EMPLOYMENT PRACTICE AND HUMAN RIGHTS GRIEVANCE MECHANISM

Bank Mandiri always put serious attention to the complaints made by employees pertaining to irregularities labor practices and human rights abuse in the workplace. Policy related to complaints handling is formally set out in the Collective Labor Agreement Chapter XII Article 55 concerning Complaint Settlement. The complaints can be communicated either verbally or in written.

The complaints settlement should follow the following procedure:

1. First level, between employee and immediate supervisor.
2. Second level, between employee and the superior of his/her immediate supervisor.
3. Third level, between employee and regional/group office and must be acknowledged by the Human Capital Services Group.

The maximum time for each level of complaint settlement is 30 working days. If a complaint has not been resolved, then the employee may request assistance from the board of SPBM to represent or accompany him/her to go ahead with further settlement. If the complaint cannot be resolved internally (bipartite), then the settlement is conducted according to the prevailing law. [G4-LA16]

During the reporting period, Bank Mandiri received 102 reports/complaints regarding labor practices occurred internally. The incoming complaints consisted of violations or unethical behavior conducted by Bank Mandiri's employees throughout the operational activities. [G4-LA16]

In 2016, Bank Mandiri did not record any report of discrimination on race, color, gender, religion, political opinion, social origin, and all forms of discriminations involving internal and external stakeholders throughout Bank Mandiri's operational activities. [G4-HR3] [G4-HR12]



ASPEK SOSIAL - KEMASYARAKATAN SENANTIASA MEMANDIRIKAN DAN MENYEJAHTERAKAN MASYARAKAT Respecting Our Workforce Human Rights



66

Berbagai program pengembangan masyarakat (*community development*) sebagai bagian dari program tanggung jawab sosial perusahaan merupakan bagian penting yang senantiasa melekat pada setiap aktivitas bisnis yang dijalankan Bank Mandiri. Untuk itu, Perusahaan ingin tumbuh bersama masyarakat sekitar dengan memberikan manfaat sebanyak-banyaknya melalui setiap aktivitas yang Bank Mandiri lakukan dan diwujudkan melalui kegiatan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility/CSR*) Bank Mandiri.

Various community development programs carried out as part of the corporate social responsibility program has become a crucial part that is always inherent with the business activities undertaken by Bank Mandiri. Therefore, the Company aims to grow together with the local community by continually delivering maximum benefits through each activity of Bank Mandiri, which has been translated into Bank Mandiri's Corporate Social (CSR) program.



Komitmen tersebut Bank Mandiri wujudkan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang merupakan ujung tombak pelaksanaan Program CSR Bank Mandiri, yang dalam praktiknya mengacu pada ketentuan dalam peraturan dan perundangan yang berlaku, yaitu Peraturan Menteri BUMN No. PER-09/MBU/2015 tanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Badan Usaha Milik Negara.

Komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan kegiatan PKBL yang memadukan kepentingan ekonomi (*profit*) dengan kepentingan sosial (*people*) dan partisipasi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*) pada operasional bisnisnya, diyakini akan memberikan kontribusi dan nilai tambah positif bagi pertumbuhan Bank Mandiri yang berkelanjutan serta menempatkannya dalam jajaran warga korporasi yang memiliki reputasi dan tata kelola perusahaan yang baik.

PKBL yang Bank Mandiri lakukan fokus pada pelaksanaan program kemasyarakatan yang berkelanjutan dan juga program kemasyarakatan yang bersifat filantropi. Artinya, program-program kemasyarakatan Bank Mandiri tidak hanya sekedar memberi donasi atau sumbangan namun lebih dari itu Bank Mandiri bertekad untuk secara masif mengubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih produktif sehingga mampu berperan aktif dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia.

Penentuan dan pelaksanaan program pengembangan masyarakat Bank Mandiri dibuat berdasarkan masukan nasabah, masyarakat umum dan berbagai pemangku kepentingan. Bank Mandiri juga berpartisipasi aktif dalam program 'BUMN Hadir untuk Negeri'. Dengan begitu diharapkan bisa terbentuk sinergi yang lebih baik antara seluruh pemangku kepentingan, terutama melalui program pemberdayaan masyarakat yang lingkup pengjerjaannya mencakup proses transfer ilmu dan pengetahuan kepada kelompok penerima manfaat, hingga pemberian stimulan serta pendampingan berkala oleh para personil yang ahli di bidangnya.

Pada akhirnya, semua kegiatan pengembangan masyarakat yang Bank Mandiri lakukan bertujuan untuk mewujudkan visi dari program CSR Bank Mandiri yaitu "Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program CSR sebagai inspirasi menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia". Harapannya, melalui implementasi PKBL yang berkesinambungan, Bank Mandiri dapat mencapai kesuksesan bisnis yang selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. **[G4-DMA-SO]**

That commitment has been put into practice through the Partnership and Community Development Program (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan/PKBL), as the core program under which the CSR programs are carried out in accordance with the prevailing laws and regulations comprising the Regulation of Minister of SOE PER-09/MBU/2015 dated July 3, 2015 concerning the Partnership and Community Development Program (PKBL) for State-Owned Enterprises.

Bank Mandiri believes that the commitment to conduct CSR activities that combine economic interests (profit) with social interests (people) and active participation in protecting the environment (planet) throughout all business operations, are able to contribute and add value positively to the sustainable growth of Bank Mandiri. This commitment puts Bank Mandiri among high-ranking corporate citizens who have positive reputation and good corporate governance.

The PKBL program has been carried out by Bank Mandiri by focusing on these 2 (two) categories of implementation comprising the sustainable community program and the philanthropic program. Bank Mandiri's community program is evidence that the Company does not only carry out a donation program, but more than that Bank Mandiri is committed to massively change the society mindset to work more productive, hence able to play an active role in raising the growth of the Indonesian economy.

Determination and implementation of Bank Mandiri's community development program is based on the feedback from customers, the public, and all stakeholders. Also Bank Mandiri has been actively participating in the 'BUMN Hadir untuk Negeri' program. Therefore, it is expected that the program can help create better synergy for all stakeholders, particularly through the community empowerment program with a scope of work includes knowledge sharing process to a group of beneficiaries, as well as through provision of stimulants and regular coaching assistance led by Mandiri employees according to their expertise.

In conclusion, all community development activities conducted by Bank Mandiri aim to realize the vision of Bank Mandiri's CSR program. Hopefully, through the implementation of sustainable banking program, Bank Mandiri can achieve business success that eventually leads to improved welfare of the Indonesian society. **[G4-DMA-SO]**



Seiring dengan program transformasi Bank Mandiri, Bank Mandiri telah melakukan penajaman Visi dan Misi program CSR yang telah disusun bersama Direksi dan mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris.

VISI CSR

"Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program CSR sebagai inspirasi menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia".

MISI CSR

1. Menjadi mitra utama terpercaya bagi pengembangan masyarakat yang mandiri dan sejahtera.
2. Menjalankan program PKBL dan CSR yang memperkuat strategi Bank Mandiri dengan governance yang terbaik.

Dalam rangka mewujudkan visi CSR Bank Mandiri tersebut, berikut ini adalah pilar-pilar utama program CSR Bank Mandiri tahun 2016:

Along with the ongoing transformation program, Bank Mandiri's has completed the refinement process of the CSR program's vision and mission that have been structured together with the Board of Directors, and has obtained approval from Board of Commissioners.

CSR VISION

"Building the Self-Reliance Society through PKBL (Community Development Program) as the inspiration to become a progressive Indonesian financial institution and growing together with Indonesia".

CSR MISSION

1. Being a major reliable partner for the development of resilient and prosperous society.
2. Implementing Partnership and Community Development (PKBL) program that strengthens the strategy of Bank Mandiri with the best governance.

In order to realize Bank Mandiri's CSR vision, the following are the main pillars of Bank Mandiri's CSR program in 2016:





KEBIJAKAN

Kebijakan terkait dengan tanggung jawab terhadap masyarakat yang telah ditetapkan Bank Mandiri antara lain diatur dalam Standar dan Prosedur PKBL yang mengatur pelaksanaan Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Standar Pengadaan Barang dan Jasa terkait program PKBL.

Pada akhirnya, semua kegiatan pengembangan masyarakat yang Bank Mandiri lakukan bertujuan untuk menjadi mitra dalam Pembangunan Keberlanjutan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat luas. Tujuan tersebut bisa terwujud apabila dilaksanakan dengan cara:

- Menjalin hubungan yang harmonis dengan pemangku kepentingan berdasarkan prinsip saling percaya dan saling menghormati;
- Mendorong pertumbuhan perekonomian lokal yang saling menguntungkan untuk menuju masyarakat yang mandiri dan sejahtera;
- Menjaga tatanan masyarakat dengan memelihara kelestarian alam dan budaya.

ROADMAP CSR

Dalam rangka mewujudkan visi jangka panjang Bank Mandiri (2020) yaitu *Indonesia's Best, ASEAN's prominent by 2020*, maka Bank Mandiri terus berkomitmen untuk menjalankan program CSR secara berkesinambungan yang mengacu pada kerangka implementasi CSR 2016-2020 berikut:

POLICY

The policy set out by Bank Mandiri related to responsibilities for the local people, which among others, is set in the internal Standards and Procedures governing the conduct of Bank Mandiri's Partnership Program, Community Development program, and standards related Procurement Partnership program.

The aim of the community development activities conducted by Bank Mandiri is to become a partner in sustainable development and improving the quality of life of the wider community. These objectives can be achieved if carried out by way of:

- Creating a harmonious relationship with stakeholders based on mutual trust and mutual respect;
- Encouraging the growth of the local economy that are mutually beneficial toward an independent and prosperous society;
- Maintaining community order to preserve the environment and cultural values.

CSR ROADMAP

In our way to realize Bank Mandiri's long term vision (2020), that is to become Indonesia's Best, ASEAN's prominent by 2020, Bank Mandiri is committed to run a sustainable CSR program by referring to the framework of the CSR implementation from 2016 to 2020 as follows:

Tahun Year	2016	2017	2018	2019	2020
Inisiatif Strategis	Kegiatan CSR yang mendukung bisnis dengan adanya pembinaan kepada UMKM untuk Naik kelas. Perbaikan <i>business process</i> di Kantor pusat.	Penyusunan CSR <i>program policy</i> untuk <i>Mandiri Group</i> guna memaksimalkan dampak positif kepada masyarakat.	Sosialisasi dan implementasi CSR <i>program policy</i> <i>Mandiri Group</i> di lingkungan organisasi Bank Mandiri (kantor pusat dan kantor region 1 - 12).	Sosialisasi dan implementasi CSR <i>program policy</i> <i>Mandiri Group</i> di anak perusahaan.	Monitoring dan evaluasi implementasi CSR <i>program policy</i> <i>Mandiri Group</i> . <i>Aligning CSR Strategy as a corporate marketing strategy.</i>
Strategic Initiatives	CSR activities that support the business by giving coaching assistance to Increase MMSE Capacity. Improved business process at the Head Office.	Designing CSR program policy for the <i>Mandiri Group</i> to maximize the good cause for the society.	Socialization and implementation of CSR program policy of <i>Mandiri Group</i> within Bank Mandiri's organization (Head Office and Region 1-12 Offices).	Socialization and implementation of CSR program policy of <i>Mandiri Group</i> in the subsidiaries.	Monitoring and evaluation of <i>Mandiri Group</i> CSR program policy implementation. <i>Aligning CSR Strategy as a corporate marketing strategy.</i>



STRUKTUR PENGELOLAAN CSR DAN ANGGARAN CSR

Struktur Pengelolaan CSR

Bank Mandiri menunjuk sebuah unit kerja yang secara khusus bertanggung jawab dalam mengkoordinir pengelolaan program CSR Kemasyarakatan Bank Mandiri secara menyeluruh dan berkelanjutan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi program dan kegiatan CSR Bank Mandiri. Adapun unit kerja yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenang pengawasan atas pelaksanaan seluruh program CSR Bank Mandiri adalah Departemen CSR Center di bawah koordinasi unit Corporate Secretary Group. Namun demikian, teknis pelaksanaan kegiatan CSR Bank Mandiri tetap dilakukan oleh seluruh unit kerja yang dimiliki Bank Mandiri. Secara lebih jelas, struktur pengelola CSR Bank Mandiri dapat dilihat pada gambar berikut:



Departemen CSR juga bertanggung jawab untuk mengelola dana CSR Bank Mandiri secara *professional*, dengan mengedepankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance/GCG*) terutama dalam hal menerapkan akuntabilitas dan transparansi sebagai bagian dari prinsip GCG. Oleh karenanya, dana CSR Bank Mandiri selalu diaudit bersama-sama dengan audit laporan konsolidasi keuangan Perusahaan yang disampaikan kepada manajemen Bank Mandiri.

Berlandaskan Visi dan Misi Program CSR Bank Mandiri, Departemen CSR Center yang bertanggung jawab kepada Corporate Secretary Group, terus mengupayakan peningkatan kualitas hidup masyarakat yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung dari kegiatan operasional Perusahaan. Dampak negatif maupun positif dalam aspek sosial menjadi landasan berbagai program pengembangan masyarakat yang Bank Mandiri lakukan. Dalam pelaksanaan program tersebut, Bank Mandiri tentunya mengacu kepada prinsip *Triple Bottom Line* yaitu kontribusi yang berimbang terhadap aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

CSR MANAGEMENT STRUCTURE AND CSR BUDGET

CSR Management Structure

Bank Mandiri has appointed a specific working unit to be responsible in coordinating the management of Bank Mandiri Community CSR program entirely and sustainably that cover planning, implementation, monitoring and evaluation of programs and activities of Bank Mandiri CSR program. The special unit designated to carry out the duties, responsibilities and oversight function of the overall implementation of the CSR program is the Department of CSR Center of Bank Mandiri, who is under the coordination of the Corporate Secretary Group unit. However, the technical implementations of Bank Mandiri's CSR activities are still under the responsibility of all related work units under Bank Mandiri. Bank Mandiri's structure CSR managers is illustrated by the following figure:

The CSR department is also responsible for managing Bank Mandiri CSR funds professionally by promoting the principles of good corporate governance, especially in applying the accountability and transparency principles of GCG. Therefore, Bank Mandiri CSR fund report is audited together with the Company's consolidated financial statements submitted to the management of Bank Mandiri.

Based on Bank Mandiri's CSR Program Vision and Mission, the CSR Department is accountable to the Corporate Secretary Group, in continually working on improving the quality of people's life who are directly or indirectly affected from Bank Mandiri's operational activities. Both negative and positive affects impacting the social aspects have become the basis of various community development programs underway. Throughout program implementations of the program, Bank Mandiri certainly adopts the Triple Bottom Line principles by equally contributing to the aspects of economy, social, and environmental.



ANGGARAN CSR

Bank Mandiri menilai bahwa kegiatan CSR merupakan salah satu bentuk investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan nilai tambah perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Selain itu, Bank Mandiri juga menilai bahwa implementasi program serta kegiatan CSR yang tepat sasaran juga dapat memberikan dampak positif yang luas kepada masyarakat dan lingkungan, sehingga keberlangsungan usaha perusahaan pun dapat terjaga. Oleh karena itu, Bank Mandiri harus mempersiapkan perencanaan yang matang dan perhitungan yang tepat guna merealisasikan semua program dan kegiatan CSR perusahaan. Secara umum, sumber dana utama CSR Bank Mandiri berasal dari:

1. Anggaran program Bina Lingkungan (BL) & CSR dibentuk dari cadangan biaya perusahaan untuk tanggung jawab sosial perusahaan yang besarannya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan Bank Mandiri.
2. Saldo Dana rekening Program Bina Lingkungan yang berasal dari penyisihan sebagian laba Bank yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012.
3. Saldo dana rekening Program Kemitraan (PK) yang berasal dari penyisihan sebagian laba Bank yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012.
4. Jasa administrasi pinjaman/marjin/bagi hasil/bunga deposito, dan/atau jasa giro dari saldo dana rekening PK dan BL setelah dikurangi beban operasional.
5. Pelimpahan dana PK dari BUMN lain, jika ada.
6. Sumber lain yang sah.

Di bawah ini terlampir data penyaluran anggaran penyelenggaraan CSR Bank Mandiri selama 2 (dua) tahun terakhir:

Tabel Realisasi Komitmen BL & Penyaluran PK (2015-2016) (dalam juta Rp)

Table of Realization of BL Commitments & PK Allocation (2015-2016) (in million Rp)

NO	PROVINSI PROVINCE	KOMITMEN BL / BL COMMITMENTS		PENYALURAN PK / PK ALLOCATION	
		2015	2016	2015	2016
1.	Nanggro Aceh Darussalam	52,50	297,50	-	-
2.	Sumatera Utara / North Sumatra	99,12	1.242,79	-	-
3.	Jambi	29,55	92,20	-	-
4.	Sumatera Barat / West Sumatra	-	445,00	-	-
5.	Riau	-	10,00	-	-
6.	Sumatera Selatan / South Sumatra	20,00	2.200,81	-	-
7.	Bangka Belitung	-	-	-	-
8.	Bengkulu	-	100,00	-	-
9.	Lampung	-	75,00	-	-
10.	Banten	-	1.889,00	-	-

CSR BUDGETING

In perceiving CSR as a long-term investment that supports the overall business of Bank Mandiri, which therefore can help create more values for stakeholders. In addition, Bank Mandiri also considers that the implementation of programs and activities as well as a targeted CSR program can also deliver positive impacts to the society and the environment, hence promoting a sound business sustainability of the Company. Therefore, a proper planning of the program needs to be carefully conducted so as to ensure a successful implementation of all CSR programs and the achievement of its targets. In general, the main sources of funding for Bank Mandiri's CSR activities are from the following:

1. Budgeted Community Development program (BL) & CSR that is generated from the reserved budget of the Company allocated for social responsibility activities, which amount is adjusted to the needs and capacity of Bank Mandiri.
2. The balance amount of the Community Development Program (BL) account which is generated from the allowance allocated share of Bank Mandiri's profits booked as at the end of 2012.
3. The balance amount of the Partnership Program (PK) which is generated from the allowance allocated share of Bank Mandiri's profits booked as at the end of 2012.
4. Loan Administration Services/margin/profit sharing/ the return of interest on deposits, and/or the current accounts of the funds placed with the Partnership and Community Development Program, after deduction of operational expenses.
5. Delegation of PK funds from other SOEs, if any.
6. Other legitimate sources.

Below is the budgetary allocation of Bank Mandiri's CSR Program funds during for the last 2 (two) years:



NO	PROVINSI PROVINCE	KOMITMEN BL / BL COMMITMENTS		PENYALURAN PK / PK ALLOCATION	
		2015	2016	2015	2016
11.	DKI Jakarta	31.947,49	44.338,44	-	-
12.	Jawa Barat / West Java	427,15	2.049,55	-	-
13.	Jawa Tengah / Central Java	1.438,10	7.487,49	745,00	-
14.	DI Yogyakarta	-	2.410,57	-	-
15.	Jawa Timur / East Java	2.805,33	6.183,35	235,00	-
16.	Bali	-	1.436,44	-	-
17.	Nusa Tenggara Barat / West Nusa Tenggara	-	479,54	-	-
18.	Nusa Tenggara Timur / East Nusa Tenggara	-	445,03	-	-
19.	Kalimantan Barat / West Kalimantan	-	240,00	-	-
20.	Kalimantan Tengah / Central Kalimantan	-	-	-	-
21.	Kalimantan Selatan / South Kalimantan	295,62	432,96	-	-
22.	Kalimantan Timur / East Kalimantan	-	826,45	-	-
23.	Kalimantan Utara / North Kalimantan	-	-	-	-
24.	Sulawesi Utara / North Sulawesi	-	405,80	-	-
25.	Sulawesi Tengah / Central Sulawesi	259,00	197,81	-	-
26.	Gorontalo	291,51	75,00	-	-
27.	Sulawesi Tenggara / South East Sulawesi	4,33	643,45	-	-
28.	Sulawesi Selatan / South Sulawesi	689,35	2.483,73	-	-
29.	Maluku	440,00	751,52	-	-
30.	Maluku Utara / North Maluku	-	110,00	-	-
31.	Papua	310,71	1.861,14	-	-
32.	Papua Barat / West Papua	-	394,00	-	-
33.	Kepulauan Riau	99,75	-	-	-
34.	Sulawesi Barat / West Sulawesi	-	-	-	-
Total		39.209,51	79.604,55	980,00	-

Penyaluran dana PK pada tahun 2016 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, disebabkan karena Bank Mandiri masih menunggu adanya peraturan/ ketentuan yang komprehensif terkait penggunaan dan penyaluran sumber anggaran PK. Selain itu, pada tahun 2016 Bank Mandiri berfokus pada perbaikan portofolio pinjaman dan perbaikan bisnis proses. Selanjutnya, untuk realisasi penyaluran program Bina Lingkungan di tahun 2016 menggunakan sumber anggaran *On Balance Sheet* sebesar Rp66.444,09 juta dan *Off Balance Sheet* sebesar Rp13.160,47 juta. Penyaluran Program BL dengan *Off Balance Sheet* merupakan realisasi penyaluran program BL yang periode programnya *multiyears* dan komitmennya telah dilaksanakan di tahun-tahun sebelumnya. Penyaluran program BL di tahun 2016 mengalami peningkatan dengan tahun sebelumnya sebagai wujud nyata kontribusi Bank Mandiri dalam memakmurkan negeri.

PK fund distribution in 2016 decreased compared to the previous year, due to the fact that Bank Mandiri was still awaiting a comprehensive rules/regulations that relate to the use and distribution of PK source of funding. Additionally, in 2016, Bank Mandiri focused on the improvement of loan portfolio as well as of business process. Moreover, the actual distribution of year 2016 Community Development program were using the On Balance Sheet budget amounting to Rp66,444.09 million and Off Balance Sheet budget amounting to Rp13,160.47 million. Meanwhile, the distribution of the BL Off Balance Sheet budget was based on the actual distribution of the BL program and commitment of multi-years period, which the commitment has been realized in previous years. The distribution of BL program in 2016 has increased from the previous year, which indicated Bank Mandiri's tangible contribution to improve the overall country's welfare.



AKTIVITAS CSR PENTING DI TAHUN 2016

Sepanjang 2016, Bank Mandiri kembali mengadakan berbagai kegiatan CSR sebagai bentuk tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat untuk memastikan bahwa telah tercapai sinergi antara Bank Mandiri dengan seluruh pemangku kepentingan. Pada tahun ini, program CSR Bank Mandiri terfokus pada bidang pendidikan dan kewirausahaan serta pengentasan kemiskinan, antara lain:

SIGNIFICANT CSR ACTIVITIES IN 2016

Throughout 2016, Bank Mandiri organized various CSR activities as part of the Company's social and environmental responsibilities to ensure that a stronger synergy has been created between Bank Mandiri with all stakeholders. In 2016, Bank Mandiri's CSR program focused on education and entrepreneurship, and poverty alleviation, with activities as follows:

BULAN MONTH	KEGIATAN ACTIVITY
Januari & Februari January & February	Penjurian dan Pembinaan WMM 2015 Assessment and Coaching of WMM 2015
Maret March	Wirausaha Muda mandiri Award dan Expo tahun 2015 Wirausaha Muda Mandiri Award and Expo 2015
April	Bantuan Banjir Kabupaten Madiun Flood Aid for Madiun District
Mei May	CSR Sarana Umum di Flores NTT Public Facilities CSR in Flores NTT
Juni June	Launching Mandiri Digital Inkubator Launching of Mandiri Business Incubator Program 2016
Juli July	Pasar Murah Buka Puasa bersama anak yatim Bazaar Break Fasting with the Orphans
Agustus August	Siswa Mengenal Nusantara Student Meets the Nation
September	Launching Program WMM 2016 Launching of WMM Program 2016
Okttober October	Mandiri Edukasi & BUMN Mengajar
November	Bedah Rumah Veteran di Maluku House Reconstruction for Veterans in Maluku
Desember December	Pembinaan UMKM segmen retail Rumah kreatif BUMN MMSE Coaching for Retail Segment SOE Creative House



MEMBINA HUBUNGAN YANG KEBERLANJUTAN DENGAN PARA PENERIMA MANFAAT

Program Pemberdayaan Masyarakat menuju kemandirian dan kesejahteraan merupakan semangat yang selalu mewarnai semua program pemberdayaan masyarakat yang Bank Mandiri laksanakan. Untuk itu, keterlibatan dan partisipasi masyarakat menjadi bagian penting dalam semua proses kegiatan pemberdayaan masyarakat. Kemandirian masyarakat yang terkena dampak langsung dari aktivitas Bank Mandiri, terwujud dengan mengoptimalkan pelaksanaan Program Kemitraan (PK) dan Program Bina Lingkungan (BL) Bank Mandiri.

Bank Mandiri juga bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti perguruan tinggi, lembaga penelitian, konsultan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga internasional dalam penyaluran BL yang mencakup kegiatan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi. Di tahun 2016, komitmen Bank Mandiri untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan masyarakat melalui program BL terealisasi sebesar Rp79,60 miliar.

BUILDING A SUSTAINABLE RELATIONSHIP WITH OUR BENEFICIARIES

Reaching self reliance and prosperity in the Community Empowerment Programs has become the spirit instilled by Bank Mandiri. For Thus, for the program to be successful, involvement and participation of the surrounding communities becomes the center of all activities being implemented. Therefore the self reliance of community who are directly impacted by Bank Mandiri's operations is optimized through implementation of the Partnership Program (PK) and the Community Development Program (BL) of Bank Mandiri.

Bank Mandiri also collaborates with some external parties such as universities, research institutes, consultants, Non Government Organizations (NGOs), and international organizations in the distribution of BL, with activities including the planning, implementation, monitoring and evaluation phase. In 2016, Bank Mandiri's commitment to contribute in the local community development was reflected through the BL program that amounted to Rp79.60 billion.



PROGRAM KEMITRAAN: MEMAJUKAN MITRA BINAAN

Partnership Program: Empowering Our Beneficiary Partners



66

Program Kemitraan (PK) merupakan bentuk dukungan Bank Mandiri dalam mengembangkan dan meningkatkan usaha kecil sebagai roda penggerak pertumbuhan perekonomian bangsa. Melalui PK, Bank Mandiri berharap bisa meningkatkan kemampuan masyarakat untuk menjadi lebih mandiri dan sejahtera. Para pengusaha kecil yang terlibat diperlakukan sebagai mitra binaan. Bank Mandiri memperkenalkan serta membuka akses lebih luas kepada mitra binaan terhadap jasa perbankan berupa pinjaman kemitraan non komersial agar usaha mereka lebih cepat berkembang.

The Partnership Program (PK) is a way for Bank Mandiri to show its support in developing and improving small businesses, who the government considered as the key factor that drives the entire national economic growth. Through the PK, Bank Mandiri aims to increase the capacity of local communities to become more self-sufficient and prosperous. The small businesses involved are treated as trained partners. Hence, Bank Mandiri introduced and widened the access to banking services for the partners through non-commercial partnership lending so that their businesses can grow faster.



Melalui pinjaman kemitraan dan pembinaan yang diberikan secara intensif, diharapkan para Mitra Binaan dapat menjadi pengusaha yang tangguh, mandiri dan beretika serta mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial. Pada tahun 2016, perbaikan portofolio pinjaman kemitraan dan perbaikan *business process* PK menjadi dua hal utama yang menjadi fokus Bank Mandiri terkait pelaksanaan program PK agar ke depan bisa menjadi program yang lebih sempurna. [G4-FS14]

Adapun Program Kemitraan Bank Mandiri terdiri dari:

1. Pinjaman Program Kemitraan

Pinjaman Program Kemitraan (pinjaman PK) merupakan fasilitas pinjaman untuk kebutuhan modal kerja atau investasi yang diberikan Bank mandiri kepada calon Mitra Binaan yang masih tergolong *feasible* namun belum *bankable*. Tipe pinjaman ini bersifat non komersial, namun dalam pelaksanaan pemberian pinjaman tetap melalui mekanisme seleksi dan penyaluran yang baik.

Dalam praktiknya, penyaluran pinjaman PK dilakukan oleh Bank Mandiri melalui 2 (dua) skema, yang pertama adalah skema *one by one program* dan skema kedua melalui *linkage program*. Pada skema *one by one program*, pinjaman disalurkan secara langsung kepada usaha kecil yang masih tergolong *un-bankable* secara perorangan melalui unit penyalur yang berada di seluruh wilayah Indonesia. Sedangkan skema *linkage program* (*aliansi*) mengandalkan kerjasama antara Bank Mandiri atau lembaga tertentu dengan pola kemitraan yang saling menguntungkan. Pola yang telah dikembangkan Bank mandiri sejak tahun 2007 ini memposisikan Bank Mandiri atau institusi yang terlibat sebagai Mitra Kerjasama yang bertindak sebagai penjamin, baik secara parsial maupun penuh.

2. Pembinaan Mitra Binaan

Guna mendukung perkembangan usaha para mitra binaannya, Bank Mandiri tidak hanya sekedar memberikan pinjaman, namun juga berupaya untuk memberikan bantuan pembinaan kepada mereka. Bantuan pembinaan diberikan dalam bentuk pelatihan dan promosi. Di tahun 2016, Bank Mandiri masih aktif melakukan pengembangan kepada Mitra Binaan dari tahun sebelumnya, yang tercatat sebanyak 56.390 pengusaha. Melalui pinjaman PK dan pembinaan yang diberikan secara intensif oleh Perusahaan, Bank Mandiri berharap agar para Mitra Binaan dapat menjadi pengusaha yang berkembang, tangguh, mandiri dan beretika serta mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial (*bankable*).

Through the partnership loan and the given intensive coaching, we expected that the trained partners can become strongly performed, independent and ethical entrepreneurs as well as being able to access our commercial banking facilities. In 2016, partnership loan portfolio improvement and business process improvement were the two primary focus of Bank Mandiri's PK programs in effort to make better implementation of the PK program in future. [G4-FS14]

Bank Mandiri's Partnership Program consists of:

1. Partnership Loan Program

Partnership Loan Program (PK Loan) is a borrowing facility aimed at fulfilling working capital or investment needs of customers offered by Bank Mandiri to prospective Partners categorized as feasible but not yet bankable. This is non commercial loan category, which the execution of the lending is distributed through good selection and distribution mechanism.

In practice, the PK Loan distribution is made by Bank Mandiri through two (2) core schemes. The first one is called one by one program, and the second scheme is named linkage program. Through the one by one program, the loan is disbursed directly to small businesses who are rated as relatively individually unbankable through the dealer units located across Indonesia. While the linkage program (alliance scheme) is relying on cooperation built between Bank Mandiri with certain institutions through a mutually beneficial partnership. The scheme that has been developed since 2007 by Bank Mandiri has positioned Bank Mandiri or the institution involved as Cooperation Partners who acts as the guarantor, either partially or fully.

2. Coaching for Partners

In support of the business development of the partners, beside I does not only provide also offers coaching assistance to the partners. The coaching support has been provided through trainings and promotions. In 2016, Bank Mandiri was still active in conducting the Partner development program as a carry over program from previous year, which recorded a total of 56,390 entrepreneurs participated. Through the PK Loans and the intensive coaching organized by the Company, Bank Mandiri hopes that the Partners can become entrepreneurs whose businesses are evolving, strong, independent and ethical, while enabling them to access our commercial banking facilities (*bankable*).



PROGRAM BINA LINGKUNGAN: MENGEMBANGKAN MASYARAKAT SECARA KEBERLANJUTAN

Community Development Program: A Sustainable Community Development

66



Bank Mandiri senantiasa menjaga komitmennya untuk tidak semata hanya mementingkan keuntungan perusahaan, tetapi juga mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitar. Rangkaian program CSR Bank Mandiri bagi masyarakat sekitar telah diimplementasikan dalam bentuk *community development*.

Bank Mandiri continues to pertain its commitment to not solely concerned with the obtainment of profits, but beyond that is to attain better society welfare and a sound environmental performance. Bank Mandiri's CSR programs which targeting the surrounding communities have been implemented through community development programs.

Implementasi Kegiatan 2016

Rangkaian program CSR Bank Mandiri bagi masyarakat sekitar telah diimplementasikan dalam bentuk program *community development*, pembinaan kewirausahaan serta dukungan sarana umum yang mendukung peningkatan taraf hidup masyarakat di sekitar lingkungan operasional perusahaan.

Pada tahun 2016, Bank Mandiri telah mengadakan beberapa program dan kegiatan di bidang sosial kemasyarakatan, meliputi:

1. PROGRAM KEMANDIRIAN KOMUNITAS

Sebagai pilar pertama dari keseluruhan strategi CSR Bank Mandiri, pilar Komunitas Mandiri dijalankan melalui "Mandiri Bersama Mandiri" (MBM) yaitu program pengembangan dan pembinaan masyarakat agar berdaya secara ekonomi dengan memanfaatkan potensi dan kearifan lokal yang ada dengan pendekatan partisipatif. Program yang diselenggarakan sejak tahun 2010 bertujuan untuk mendorong kemajuan ekonomi di suatu kawasan dengan menjadikan masyarakat lokal di daerah tersebut bersinergi dan memiliki daya saing dalam menjalankan usaha bersama. Hingga tahun 2016, Bank Mandiri telah melaksanakan berbagai bentuk implementasi kegiatan untuk mewujudkan program MBM yang Keberlanjutan, antara lain:

a. MBM-Ogan Ilir, Sumatera Selatan

Merupakan program pelatihan bagi mitra binaan pengrajin songket yang telah mendapatkan fasilitas pinjaman modal kerja usaha kecil dari Bank Mandiri yang berlokasi di Desa Tanjung Pinang dan Desa Limbang Jaya, Kecamatan Tanjung Batu Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan para pengrajin songket dan limar.

b. MBM - Desa Karawang

Merupakan program penyediaan sarana dan

CSR Program Implementation 2016

A series of Bank Mandiri's CSR program conducted for the surrounding communities have been implemented through community development program, entrepreneurship training as well as provision of public facilities/infrastructures to help improve well being of the local communities surrounding the Company's operations.

In 2016, the Bank has organized several programs and social activities, including:

1. SELF-RELIANT COMMUNITY PROGRAM

As the first pillar of the overall CSR strategy of Bank Mandiri, the pillar of Mandiri Community (Komunitas Mandiri) is run through "Mandiri Bersama Mandiri" (MBM) program, as a community development and empowerment program that aims at creating a economically dependent society by maximizing both the existing potentials and the local wisdom through a participatory approach. The program has been organized since 2010, which aims to promote economic progress in one area by making local people in that particular area to work together and have a competitive advantage in doing a shared business. Up to 2016, Bank Mandiri has implemented various forms of implementations in order to achieve a sustainable MBM program, which among others include:

a. MBM - Ogan Ilir, South Sumatra

A training program for songket craftsmen partners who have obtained small business working capital loan from Bank Mandiri, located in Tanjung Pinang Village and Limbang Jaya Village, Tanjung Batu Subdistrict, Ogan Ilir District, in South Sumatra. The training program aims to improve the skills of songket and limar craftsmen.

b. MBM – Karawang Village

A program focusing on the provision of facilities



prasaranan pendukung bagi komunitas berbasis klaster industri Jamur Merang yang berlokasi di Desa Balonggandu, Karawang. Selain itu, program pelatihan ini juga bertujuan untuk memberikan pelatihan kepada masyarakat terkait peningkatan kapasitas produksi, pelatihan manajemen, pelatihan olahan jamur merang dan pendampingan standardisasi produk.

c. MBM Pariwisata Keberlanjutan - Desa Mola, Wakatobi

Merupakan program pembinaan masyarakat suku Bajo yang berdomisili di Desa Mola, Kabupaten Wakatobi, Sulawesi Tenggara untuk berdaya secara ekonomi melalui sektor pariwisata. Keelokan alam dan keanekaragaman hayati bawah laut yang telah diakui dunia serta budaya suku Bajo sebagai pelaut handal merupakan potensi yang besar untuk pengembangan sektor pariwisata. Dilaksanakan sejak tahun 2014 kontribusi Bank Mandiri dalam penyaluran bantuan sarana pariwisata, pembentukan dan pelatihan kelompok sadar wisata, hingga dukungan pemasaran pada Program MBM Wakatobi merupakan kontribusi Bank Mandiri dalam pengembangan 10 destinasi wisata unggulan di Indonesia.

d. MBM Pariwisata Keberlanjutan - Desa Bayan, Lombok Utara

Desa Bayan yang terletak di kaki Gunung Rinjani memiliki keindahan alam dan warisan budaya yang luhur. Terdapat berbagai situs sejarah dan warisan budaya masyarakat yang merupakan akulturasi budaya Hindu, Animisme dan Islam. Potensi ini dikembangkan dan diberdayakan melalui program MBM Pariwisata Keberlanjutan - Desa Bayan. Melalui program ini masyarakat Desa Bayan dilibatkan dalam pembentukan usaha pariwisata bersama dengan pendekatan partisipatif. Dilaksanakan sejak tahun 2014 dan berkolaborasi dengan British Council program ini diharapkan dapat melestarikan warisan budaya bangsa sekaligus menggerakkan roda ekonomi masyarakat.

2. PROGRAM KEMANDIRIAN EDUKASI DAN KEWIRAUSAHAAN

Sebagai pilar kedua, pilar Edukasi dan Kewirausahaan dijadikan dasar untuk menelurkan pemimpin-pemimpin muda yang mandiri dan memiliki daya saing tinggi dalam menghadapi segala tantangan persaingan global yang semakin ketat di generasi mendatang. Dalam merealisasikan pilar kedua ini, Bank Mandiri telah memiliki 2 program strategis, yang sebagai berikut :

and infrastructures to support the community-based industry cluster of Straw Mushroom, located in the Balonggandu Village, in Karawang. Besides, the training program also aims to provide training to the public with topics related to how to increase production capacity, management training, Straw Mushroom processing training, and product standardization mentoring.

c. MBM - Sustainable Tourism - Mola Village, Wakatobi
A community development program carried out for Bajo Tribe who lives in Mola village, Wakatobi, Southeast Sulawesi. The aim is to attain an economically empowered community through the tourism sector. By considering the Wakatobi's natural beauty alongside the underwater biodiversity that has a global recognition, as well as the famous Bajo's strong sailor, which all those possessing such great potentials contributable to the development of local tourism sector. The program has been implemented since 2014 and Bank Mandiri's contribution is shown through the distribution of tourism aid in the form of tourism facilities, establishment and training for travelers, as well as marketing supports given for the Wakatobi MBM program in support of the development of the top 10 leading tourist destinations in Indonesia.

d. MBM Sustainable Tourism - Bayan village, North Lombok

Bayan village located at the foot of Mount Rinjani has a natural beauty and rich/noble cultural heritage. There are various historical sites and cultural heritage which is made of cultural acculturation of Hinduism, Animism and Islam. This potential is developed and empowered through Sustainable Tourism MBM program at Bayan Village. Through this program, the people of Bayan Village is involved in the formation of a joint Bayan Village tourism business with a participatory approach. The program has been implemented since 2014 in collaboration with the British Council as a technical assistant. This program aims to support the preservation of cultural heritage, while at the same time can upwardly move the economy of the local society.

2. SELF-RELIANT EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP PROGRAM

As the second pillar, Independent Entrepreneurship and Education program is used as the basis to produce independent and highly competitive young leaders in facing the challenges of the tightening global competition of future generations. In realizing this second pillar, Bank Mandiri has set a strategic program, as follows:



a. Wirausaha Muda Mandiri (WMM)

Berawal dari kesadaran bahwa salah satu pilar utama perekonomian negara adalah pengusaha (*entrepreneur*) serta keprihatinan melihat terbatasnya kemampuan industri dalam menyerap tenaga kerja khususnya di usia produktif, sejak tahun 2007 Bank Mandiri meluncurkan program WMM. Program ini berfokus pada penyebaran virus kewirausahaan pada generasi muda di Indonesia melalui apresiasi dan pembinaan Keberlanjutan bagi mereka yang telah berani terjun berwirausaha agar usahanya dapat terus naik kelas. Pengusaha muda yang telah sukses nantinya akan menjadi agen Bank Mandiri untuk menularkan semangat dan inspirasi kepada generasi muda Indonesia secara luas.

Implementasi program WMM pun tidak terlepas dari posisi strategis sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di dalam pertumbuhan perekonomian nasional. Sebagaimana telah terbukti, sektor UMKM selalu mampu untuk *survive* menghadapi krisis ekonomi dan moneter. Selain itu, dalam mengembangkan suatu usaha dibutuhkan pengetahuan, pendidikan dan keterampilan yang baik agar usaha dapat berkembang secara berkesinambungan. Atas hal tersebut, program WMM didesain untuk mendukung UMKM khususnya mahasiswa alumni program pendidikan tinggi yang inovatif dan peduli.

Program yang telah diikuti lebih dari 36.000 pengusaha muda dari seluruh Indonesia ini terus disinergikan dengan berbagai pemangku kepentingan seperti korporasi/swasta, media, akademisi dan pemerintah. Harapannya dapat tercipta suatu ekosistem yang ramah terhadap pengusaha di Indonesia dan dapat menjadi solusi untuk menjawab berbagai permasalahan sosial, ekonomi dan ketenagakerjaan yang dihadapi bangsa.

a. Mandiri Young Entrepreneur (WMM)

Starting with a true awareness of one of the main pillars of the country's economy, namely the entrepreneurship, alongside the going concern about the limited ability of the industry to absorb the workforce, especially those with productive age, in 2007 Bank Mandiri launched a WMM program with focus on spreading the entrepreneurship virus among the young generations in Indonesia through appreciation and sustainable development program to those who are confident to enter the entrepreneurship world, which aims to leverage their businesses to continue growing to the next grade. The successful young entrepreneurs will become an agent for Bank Mandiri to share out the spirit and inspiration to the younger generations across Indonesia.

The WMM program implementation is inseparable from the strategic position of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) amidst the growth of national economy. It is evidence that the MSME sector is always able to survive in the face of economic and monetary crisis. Moreover, in line with the efforts put in the enhancement of knowledge, it requires qualified education and good skills for the businesses to grow sustainably. Hence, the WMM program is designed to support the MSMEs, especially to support the alumni of higher education program who are innovative and introspective.

The programs that have been attended by more than 36,000 young entrepreneurs from all over Indonesia has been continually synergized with involvement of various stakeholders such as corporations/private sectors, media, academicians and government. The purpose is to create an ecosystem that is friendly to entrepreneurs in Indonesia and could offer solutions to address the social, economic and employment issues facing the nation.



Program WMM yang semula didesain untuk memberikan apresiasi bagi pengusaha muda Indonesia terus diinovasikan untuk memberikan dampak yang luas bagi masyarakat. Inovasi program WMM yang telah dikembangkan antara lain:

- *Workshop kewirausahaan*

Merupakan *Workshop* yang menginspirasi dan memberikan perspektif baru pada generasi muda Indonesia khususnya calon pengusaha dan pengusaha *start up* tentang dunia usaha dan *trend global*. Kegiatan yang menghadirkan berbagai narasumber dari dalam dan luar negeri ini setiap tahunnya dihadiri lebih dari 3.000 generasi muda yang siap terjun menjadi pengusaha sukses di masa depan.

- *Pembinaan berwirausaha*

Banyak wirausahawan yang akhirnya gagal dalam menjalankan usaha karena kurangnya pengalaman dan pengetahuan berbisnis. Berbeda dengan program penghargaan lainnya, selain diberi apresiasi, para pemenang juga dilibatkan dalam program pembinaan dan pendampingan usaha kepada mereka dengan tujuan untuk membentuk mereka menjadi pengusaha yang sukses dan beretika.

The WMM programs that were initially designed to show appreciation for the Indonesian young entrepreneurs, will be continually innovated to provide a broader impact for the community. The WMM program innovations that have established include:

- *Entrepreneurship Workshop*

A workshop that inspires and gives new perspective for Indonesia's young generations, particularly the entrepreneur candidates and start-up entrepreneurs about the business world as well as the global trend. This annual activity usually invites speakers of various industry backgrounds from Indonesia and overseas which each year is attended by more than 3,000 young people ready to jump into becoming the future successful entrepreneur.

- *Entrepreneurship Business Coaching*

Many of the participating entrepreneurs experienced failures in facing running their business, due to lack of business experience and business knowledge. Unlike other award programs, the winners are also involved in coaching and business assistance sessions with the aim to make them into becoming a successful and ethical entrepreneurs.



Dalam memberikan program pembinaan dan pendampingan usaha alumni program WMM disiapkan secara intensif agar memiliki kemampuan dan keterampilan usaha yang baik. Untuk itu Bank Mandiri bersinergi dengan berbagai pihak mulai dari *professional business coach*, korporasi, BUMN dan pemerintah. Selain memberikan dukungan pelatihan dan pengembangan kompetensi, Bank Mandiri juga berupaya untuk membantu mempromosikan produk serta usaha alumni program WMM dalam bentuk pameran dan bantuan publikasi melalui sarana media cetak, media sosial dan *Website* WMM.

In line with the provision of coaching and business assistance programs given to the WMM alumni, the WMM program is prepared intensively in order for them to have the ability and skills on good business. For that to succeed, Bank Mandiri has also strengthened the synergy built with various parties from professional business coach, corporations, SOE and the government. In addition, to provide support for the competency based training and development programs, Bank Mandiri also seeks help to promote the WMM alumni's products and businesses, through exhibition and publication support by means of the printed media, social media and WMM website.



- Modul kewirausahaan

Diluncurkan pada tahun 2009 modul kewirausahaan merupakan pengembangan dari program WMM yang bertujuan untuk menyediakan kurikulum kewirausahaan yang dapat membantu mahasiswa dalam menyusun strategi bisnis dan *framework* untuk memulai usaha di usia yang sedini mungkin.

Dalam penyusunannya, Bank Mandiri bersinergi dengan praktisi bisnis maupun akademisi dari berbagai perguruan tinggi. Karya intelektual ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Hingga kini modul Kewirausahaan telah digunakan lebih dari 100 perguruan tinggi di seluruh Indonesia.

- WMM Goes to Pesantren

Bank Mandiri terus merealisasikan komitmen untuk menciptakan para wirasauhawan muda yang tangguh untuk mendorong peningkatan perekonomian Tanah Air. Setelah berhasil mengembangkan semangat kewirausahaan di perguruan tinggi, Bank Mandiri juga melaksanakan kegiatan *WMM Goes to Pesantren*.

Adapun latar belakang pelaksanaan kegiatan ini adalah untuk mendorong peran pesantren di dalam perekonomian nasional, mengingat saat ini keberadaan pesantren di tengah masyarakat memiliki makna strategis dalam rangka mengembangkan sentra ekonomi yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengembangan kewirausahaan di Pesantren juga dapat menumbuhkan sentra ekonomi yang dapat menyejahterakan masyarakat sekitar lingkungan pesantren.

Melalui program WMM Goes to Pesantren, Bank Mandiri juga ingin meningkatkan keterampilan para santri guna menumbuhkan *sense of business* sehingga akhirnya akan tercipta wirausahawan muda potensial.

Pada tahun 2012 kegiatan WMM Goes to Pesantren telah diadakan di lima pesantren yaitu Pondok Pesantren (PP) Martapura, PP Asrama Perguruan Islam (API) Tegalrejo Magelang, PP Manonjaya Tasikmalaya, PP Qodratulloh Palembang dan PP Bago Lombok Mataram.

- Wirusaha Mandiri Forum

Pengusaha perlu menjalin relasi dan berjejaringan untuk mengembangkan usahanya. Memahami adanya kebutuhan

- Entrepreneurship Module

Launched in 2009, the entrepreneurship module is part of WMM program development that aims to provide entrepreneurship curriculum to assist students in developing business strategy and framework for starting a business at the earliest productive age.

In the preparation stage, Bank Mandiri collaborates with many business practitioners and academicians from various universities. Intellectual work is expected to contribute to the development of entrepreneurship in Indonesia. Until now, the Entrepreneurship Module has been used more than 100 universities in Indonesia.

- WMM Goes to Pesantren

Bank Mandiri has been constant in realizing its commitment to create such excellent young entrepreneurs to boost the country's overall economy. After successfully developing the entrepreneurial spirit in college, Bank Mandiri has also conducted WMM Goes to Pesantren program.

Background story behind this particular activity is to promote the role of pesantren in the national economy, given the fact that the existence of pesantren among the community has strategic significance in developing the economy centers that can help improve people's welfare. Development of entrepreneurship in the pesantren can also foster economic center that can help enhance the people's quality of life who live around the pesantren.

Through the WMM program Goes to Pesantren, Bank Mandiri also needs to improve the student skills in order to foster their sense of business so that eventually will create potential young entrepreneurs.

In 2012, WMM activities Goes to Pesantren has been organized at five schools comprising Pondok Pesantren (PP) Martapura, PP Asrama Perguruan Islam (API) Tegalrejo Magelang, PP Manonjaya Tasikmalaya, PP Qodratulloh Palembang and PP Bago Lombok Mataram.

- Wirusaha Mandiri Forum

A successful entrepreneur needs to build relationships and broadens his/her network in order to expand its business. Based on that



tersebut, sebagai salah satu wujud inovasi program WMM, di tahun 2014 telah dibentuk Wirausaha Muda Mandiri Forum. Organisasi yang dibentuk atas inisiatif bersama Bank Mandiri dan alumni WMM ini dapat memberikan berbagai *benefit* bagi anggotanya mulai kesempatan *business visit* ke perusahaan nasional, kelas wirausaha, *networking* dengan pengusaha muda dari seluruh Indonesia, *business matching* dan lain-lain.

Wirausaha Muda Mandiri Forum bertujuan untuk mewadahi aspirasi dan mendukung pengusaha muda yang tergabung dalam program WMM serta menyebarluaskan semangat kewirausahaan bagi generasi muda Indonesia. Dalam jangka panjang organisasi ini diharapkan dapat memberikan efek *multiplier* bagi program WMM untuk menularkan semangat berwirausaha kepada generasi muda di Indonesia.

- **Mandiri Inkubator Bisnis**

Dalam rangka membentuk ekosistem pendukung bagi *start up business* Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri Inkubator Bisnis (MIB) di tahun 2015. Program MIB didesain untuk memberikan pembinaan Keberlanjutan dan didukung fasilitas ruang usaha bersama (*co-working space*).

Dilatarbelakangi perhatian Bank Mandiri pada pengusaha muda yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan menjadi perusahaan besar serta semakin berkembangnya konsep inkubator bisnis sebagai salah satu solusi untuk mengakselerasi pertumbuhan *start up business* secara global, program MIB terus dikembangkan sebagai *support system* bagi alumni program WMM dan pengusaha muda berprestasi lainnya.

- b. **Mandiri Sahabatku**

Adalah program pendidikan dan pembinaan seputar kewirausahaan kepada buruh migran Indonesia di berbagai Negara tujuan seperti Hongkong, Korea, Singapura dan Malaysia. Pengetahuan dan inspirasi yang diberikan kepada para buruh migran diharapkan dapat menumbuhkan semangat kepada mereka untuk dapat segera kembali ke Indonesia dan berkarya sebagai pengusaha.

Tidak berhenti sampai di situ, peserta program Mandiri Sahabatku yang telah kembali dan

consideration, as one of WMM innovation programs, Bank Mandiri formed the Mandiri Young Entrepreneurs Forum back in year 2014. This organization was formed as a joint initiative between Bank Mandiri and WMM alumni, which aimed at providing various benefits to its members, ranging from business visits to national companies, entrepreneurial class, networking opportunity with young entrepreneurs from across Indonesia, business matching and others.

Mandiri Young Entrepreneur Forum aims to embody the aspirations and support the young entrepreneurs who are members of the WMM program, while also cascading down the entrepreneurial spirit to Indonesians younger generation. In the long run, this organization is expected to bring about a multiplier effect for WMM program to infect the spirit of entrepreneurship to the next young generation of Indonesia.

- **Mandiri Business Incubator**

As a way to create a supporting ecosystem for start up business, Bank Mandiri launched the Mandiri Business Incubator (MBI) in 2015. The MBI program is designed to provide an ongoing coaching and is supported by a co-working space facility.

Considering Bank Mandiri's concern about how to develop the potential young entrepreneurs into a larger enterprise, following the increasingly growing of the business incubator concept as part of the solutions to accelerate the growth of start-up business globally, thus the MBI program will be continually developed as a support system for WM alumni program as well as other young successful entrepreneurs.

- b. **Mandiri Sahabatku**

It is an entrepreneurial related educational and coaching program offered for Indonesian migrant workers in various country destinations such as Hong Kong, Korea, Singapore and Malaysia. We hope that the knowledge and inspiration shared with the migrant workers can boost their motivation and encourage them to immediately return to Indonesia and start the entrepreneurship.

Besides, participants of the Mandiri Sahabatku program who have returned and opened a



membuka usaha di tanah air akan tetap didampingi oleh para pengusaha yang berasal dari alumni program WMM atau nasabah Bank Mandiri sebagai bapak asuh untuk melakukan pendampingan usaha.

c. Mandiri Peduli Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu kunci untuk peningkatan mutu SDM dan daya saing suatu bangsa. Oleh sebab itu, sebagai bank yang peduli terhadap kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan perekonomian nasional, Bank Mandiri berkomitmen menjadi bagian dari keberlangsungan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Guna mewujudkan cita-cita mulia tersebut, Bank Mandiri telah melaksanakan berbagai kegiatan yang dirangkum dalam program Mandiri Peduli Pendidikan (MPP).

- **Mandiri Edukasi**

Dilaksanakan setiap tahun sejak 2009 Mandiri Edukasi merupakan program unggulan MPP yang dilaksanakan dalam bentuk kegiatan belajar mengajar di sekolah (SD, SMP, SMA) dan perguruan tinggi dengan tujuan memperkaya pengetahuan peserta didik khususnya terkait perbankan, kewirausahaan dan kepemimpinan.

Mengangkat tema “Perbankan dan Kewirausahaan”, pelaksanaan kegiatan Mandiri Edukasi tahun 2016 difokuskan pada siswa jenjang SMA/SMK dengan harapan untuk memberikan wawasan baru terkait produk serta layanan bank yang belum diketahui sebelumnya dan mempersiapkan generasi muda untuk terjun ke masyarakat. Sedangkan untuk jenjang perguruan tinggi, pelaksanaan Mandiri Edukasi di tahun-tahun sebelumnya kerap dihadiri oleh narasumber dari kalangan pengusaha muda Indonesia dengan harapan dapat memberikan semangat dan inspirasi kepada peserta didik untuk dapat berprestasi dan bercita-cita setinggi langit.

Sebagai wujud implementasi budaya perusahaan untuk peduli terhadap lingkungan, pelaksanaan program Mandiri Edukasi melibatkan jajaran Bank Mandiri di seluruh kantor wilayah di Indonesia. Hingga tahun 2016, program ini telah diikuti oleh lebih dari 25.000 siswa dan 4.500 mahasiswa yang tersebar di seluruh Indonesia.

business in Indonesia will still be accompanied by businessmen from the WMM alumni program or Bank Mandiri's customers whose roles are to do business mentoring for the migrant workers.

c. Mandiri Cares for Education

Education is one of the keys to improving the quality of human resources and the competitiveness of a country. Therefore, as a bank who puts serious concern about the society welfare and national economic growth, Bank Mandiri is committed to be part of the sustainability initiatives and improvement of the quality of education in Indonesia. In realizing such a noble idea, Bank Mandiri has been carrying out various activities which are summarized in Mandiri Cares for Education program (Mandiri Peduli Pendidikan/MPP).

- **Mandiri Education**

Held every year since 2009, Mandiri Education program is the best of MPP program carried out through teaching and learning activities in schools (elementary/SD, junior high schools/SMP, high schools/SMA/SMK) and universities that aimed to enrich the knowledge of learners on topics related to banking, entrepreneurship and leadership.

With a theme of “Banking and Entrepreneurship”, implementation of the Mandiri Educational activities in 2016 focused on students at SMA/SMK with objective to provide new insights related to banking products and services that they did not know previously and prepare the young people to start joining with the society. As for the college level, implementation of the Mandiri Education in previous years often invited Indonesian young entrepreneur as the speakers, so that it could help encourage and inspire the students to excel in achieving their big aspirations.

As a form of corporate culture implementation to conserve the environment, implementation of the Mandiri Educational program involve Bank Mandiri's employees at all level and throughout the regional offices in Indonesia. Up to 2016, this program has been attended by more than 25,000 students and 4,500 students from across Indonesia.



- Program Beasiswa dan dukungan sarana pendidikan

Selain Mandiri Edukasi, Bank Mandiri secara konsisten turut memberikan dukungan dalam bentuk Beasiswa Mandiri Prestasi kepada peserta didik jenjang Sekolah Dasar (SD) hingga strata satu (S1) yang berprestasi namun memiliki keterbatasan kemampuan finansial serta dukungan untuk sarana penunjang pendidikan. Penyaluran program beasiswa dan dukungan sarana pendidikan selalu bekerja sama dengan lembaga pendidikan serta lembaga pengelola dana pendidikan yang kredibel.

Pada tahun 2016 pemberian beasiswa dan sarana penunjang pendidikan dilaksanakan melalui kerjasama dengan berbagai pihak, diantaranya :

- i. Komitmen kerjasama penyaluran beasiswa dengan Universitas Teknologi Sumbawa sebesar Rp300 juta.
- ii. Komitmen kerjasama penyaluran beasiswa dengan Politeknik Negeri Jember sebesar Rp240 juta.
- iii. Komitmen kerjasama penyaluran beasiswa dengan Universitas Terbuka sebesar Rp1,2 miliar.
- iv. Pembangunan ruang kelas baru untuk Sekolah Dasar Islam (SDIT) Al Baisuny Kokop Bangkalan senilai Rp150 juta

Melalui kerjasama ini, Bank Mandiri berharap bantuan yang telah diberikan dapat digunakan secara baik oleh para mahasiswa maupun siswa penerima beasiswa sehingga dapat membantu menyelesaikan pendidikan sekaligus memberikan motivasi kepada mereka.

3. PROGRAM FINANCIAL LITERACY

Pelaksanaan pilar ketiga CSR Bank Mandiri, *Financial Literacy*, dilaksanakan melalui berbagai aktivitas edukasi nasabah secara khusus dan masyarakat secara umum. Operasional pelaksanaan program tersebut disinergikan dengan unit kerja dan proses bisnis yang ada di Bank Mandiri dan diselaraskan dengan kebijakan inklusi Keuangan OJK. Melalui program ini, Bank Mandiri berharap agar wawasan masyarakat dapat lebih terbuka, khususnya tentang layanan perbankan serta produk industri jasa keuangan lainnya untuk dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan finansial secara berkesinambungan.

- Scholarship and Supporting Educational Facilities

Beside the Mandiri Education program, Bank Mandiri has been consistent in helping provide support in the form of Shcolarship called Mandiri Prestasi given to students at Elementary School (SD) level up to Undergraduate level (S1) with outstanding achievement, and has limited financial capacity, and supporting educational facilities. The distribution of scholarships and supporting educational facilities have been carried out together with some credible education institutions and education fund management institutions.

In 2016 the scholarships and supporting educational facilities was conducted in cooperation with various parties, including:

- i. Commitment of scholarship distribution partnership with University of Technology Sumbawa amounted to Rp300 million.
- ii. Commitment of scholarship distribution partnership with Jember Polytechnic amounted to Rp240 million.
- iii. Commitment of scholarship disbursement in cooperation with Indonesia Open University (UT) amounted to Rp1.2 billion.
- iv. Construction of new classrooms for Islamic Elementary School (SDIT) Al Baisuny Kokop Bangkalan amounted to Rp150 million.

Through this partnership, Bank Mandiri hopes that the aids given can be used both by the students and the scholars in helping them to complete their education as well as in increasing their motivation.

3. FINANCIAL LITERACY PROGRAM

Implementation of the third pillar of Bank Mandiri's CSR Program, that is Financial Literacy, is carried out through various consumer education activities in particular and the society in general. The program implementation is synergized with the activities of each work unit in Bank Mandiri as well as with existing business processes, while aligning the implementation with the financial inclusion policies issued by OJK. Through this program, Bank Mandiri aims to broaden the knowledge of the society, especially on the banking services and products of other financial services industry, hence enabling the optimization of working toward a financially sustainable objective.



PROGRAM BINA LINGKUNGAN: KEGIATAN FILANTROPI

Community Development Program: Philanthropy Activity



Selain tiga pilar utama pelaksanaan kegiatan CSR perusahaan, Bank Mandiri menyalurkan bantuan sosial lainnya untuk para pemangku kepentingan di lingkungan sekitar operasional Bank Mandiri dengan tetap menanamkan prinsip *Good Corporate Governance*, antara lain :

a. Mandiri Peduli Kesehatan

Program Mandiri Peduli Kesehatan ditujukan untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat yang dilaksanakan dalam bentuk program pengobatan gratis, dukungan biaya pengobatan penyakit kronik, penyaluran bantuan sarana kesehatan dan ambulans. Beberapa contoh pelaksanaan program Mandiri Peduli Kesehatan antara lain:

- Komitmen penyerahan bantuan unit ambulance kepada RSUD Sleman, Yogyakarta senilai Rp250 juta;
- Komitmen penyerahan bantuan unit ambulans kepada Rumah Sakit Royal Prima Kota Medan senilai Rp450 juta;
- Komitmen penyerahan bantuan motor kesehatan untuk pemerintah Kabupaten Atambua, NTT senilai Rp100 juta.

Berbagai bantuan sarana kesehatan yang disalurkan tersebut merupakan salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap penyediaan sarana kesehatan yang dibutuhkan masyarakat.

Per akhir 2016, total biaya yang Bank Mandiri telah keluarkan untuk pembangunan sarana kesehatan tercatat sebesar Rp3.225.000.000.

Along with the three main pillars of the Company's CSR activities, Bank Mandiri also distributes other social assistance to the stakeholders who live in the areas in which Bank Mandiri operates by constantly instilling the principles of good corporate governance, which among others include the following activities:

a. Mandiri Healthcare Program

Mandiri Healthcare Program is intended to improve the quality of the society's well being, which has been implemented through a free health treatment program, provision of financial support for chronic disease treatment, and distribution of health facilities including ambulance assistance. Some examples of the Mandiri Healthcare Program implementation are:

- Commitment to handover some ambulance units to the RSUD Sleman in Yogyakarta, worth Rp250 million;
- Commitment to handover some ambulance units to Royal Prima Hospital in Medan, worth Rp450 million;
- Commitment to deliver motorcycle to support the health program in the District government of Atambua, East Nusa Tenggara, worth Rp100 million.

Other health aid facilities have been channeled as a form of the Company's concern about providing necessary public health facilities.

As of end 2016, Bank Mandiri recorded a total expenditure of Rp3,225,000,000 to support the development of healthcare facilities.



b. Mandiri Peduli Sarana Umum dan Ibadah

Dalam rangka menyambut hari raya Idul Fitri di tahun 2016 Bank Mandiri memberangkatkan lebih dari 500 pemudik dari Jakarta dengan tujuan Jawa Tengah dan Jawa Timur melalui moda transportasi bus dan kereta api. Kegiatan mudik bersama ini merupakan upaya Bank Mandiri untuk membantu masyarakat yang ingin merayakan Idul Fitri bersama keluarga di kampung halaman.

Selama tahun 2016, Bank Mandiri telah melaksanakan renovasi maupun pembangunan sarana umum yang manfaat keberadaannya dibutuhkan oleh masyarakat secara luas. Bentuk implementasi lain Program ini adalah penyediaan sarana ibadah, serta renovasi dan pembangunan rumah peribadatan di seluruh Indonesia.

Per akhir 2016, Bank Mandiri telah mengeluarkan biaya sebesar Rp1.674.884.059 untuk pembangunan sarana ibadah dan sebesar Rp19.947.675.984 untuk pembangunan sarana umum.

c. Mandiri Peduli Bencana

Sebagai wujud kepedulian Bank Mandiri terhadap sejumlah bencana yang terjadi di Indonesia, selama tahun 2016 Bank Mandiri memberikan bantuan tanggap darurat kepada korban bencana longsor dan banjir di Garut, Solo dan Madiun, selain itu bantuan korban gempa di Kabupaten Pidie, Aceh di akhir tahun 2016.

Per akhir 2016, Bank Mandiri telah mengeluarkan sejumlah total Rp317.644.235 untuk bantuan bencana alam.

b. Mandiri Care for Public Facilities and Religious Facilities

In celebrating the Eid al-Fitr in year 2016, Bank Mandiri dispatched more than 500 travelers from Jakarta heading to Central Java and East Java by using bus and train modes of transportation. These homecoming activities was part of Bank Mandiri's attempt to help people who want to celebrate Eid al-Fitr with their family members back home.

During 2016, Bank Mandiri implemented renovations and constructions of public facilities, which are of the most needed facilities required by the public at large. Other activities carried out in 2016 includes renovations and constructions of worship facilities across Indonesia.

As of end 2016, Bank Mandiri spent a total of Rp1,674,884,059 to build some religious facilities and Rp19,947,675,984 for the development of public facilities.

c. Mandiri Natural Disaster Relief

To express Bank Mandiri's concern to a number of natural disasters occurred in Indonesia, in 2016, Bank Mandiri granted emergency assistance to victims of landslides and floods in Garut, Solo and Madiun, in addition to the assistance given for the earthquake victims in the District of Pidie in Aceh, at the end of 2016.

As of end 2016, Bank Mandiri spent a total of Rp317,644,235 for the natural disaster aid distribution.



ASPEK LINGKUNGAN

Environmental Aspect



TANGGUNG JAWAB KAMI DALAM MENGELOLA + MELESTARIKAN LINGKUNGAN

Our Commitment to Manage & Preserve the Environment



66

Perlindungan lingkungan dari cuaca ekstrim, perubahan iklim maupun degradasi lingkungan akibat faktor kesengajaan/ ketidaksengajaan manusia dalam beraktivitas merupakan bentuk tantangan global yang tergolong terpenting untuk dihadapi dan ditindaklanjuti segera oleh seluruh warga dunia termasuk warga korporasi yang memegang peran penting dalam hal ini. Isu-isu lingkungan tersebut terus menjadi perhatian banyak perusahaan di dunia, termasuk di Indonesia.

Environmental protection from extrem climate, climate change or environmental degradation caused by human activities, either intentionally or unintentionally, has become the most critical global challenges that every world citizen has to deal with and immediately follow up, including corporations who play important roles in these particular issues. All those environmental issues attract the attention of many corporations in the world as well as in Indonesia.



Sektor keuangan dan perbankan sebagai bagian dari entitas bisnis tentunya tidak terlepas dari hal ini, walaupun memang tidak secara langsung menyumbang pencemaran lingkungan yang tinggi karena tingkat penggunaan energi, pembuangan limbah, dan kegiatan lainnya pun cenderung lebih rendah dibanding sektor lainnya. Bagaimanpun juga, memelihara kelestarian lingkungan hidup merupakan salah satu bentuk tanggung jawab sektor keuangan dan perbankan, yang juga dituntut untuk senantiasa mengontrol dan mengelola dampak lingkungan yang dihasilkan dari pelaksanaan kegiatan bisnisnya.

Sebagai warga korporasi yang merupakan bagian dari warga korporasi dunia dan lingkungan sekitar, Bank Mandiri mendukung sepenuhnya upaya-upaya untuk beralih ke sistem ekonomi yang lebih ramah lingkungan dan ramah bagi iklim (*green economy*) yang dicanangkan pemerintah, dalam hal ini Kementerian Lingkungan Hidup (KLH), Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Upaya tersebut sejalan dengan dan merupakan bentuk kepatuhan Bank Mandiri terhadap Undang-Undang No. 32 tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, yang mengharuskan semua aktivitas ekonomi untuk patuh terhadap UU tersebut dalam rangka mewujudkan kelestarian lingkungan untuk jangka panjang dan berkesinambungan.

Terkait hal ini, Bank Mandiri menyadari bahwa pengabaian terhadap ketentuan tersebut tentunya akan berpotensi meningkatkan risiko kredit, risiko hukum dan risiko reputasi bagi bisnis keuangan dan perbankan Bank Mandiri. Untuk itu Bank Mandiri perlu memahami dan menguasai lebih baik mengenai manajemen risiko lingkungan hidup, melalui serangkaian inisiatif pelestarian lingkungan dan penerapan prinsip ramah lingkungan baik dalam aktivitas operasional maupun penyaluran kredit Bank Mandiri (*green banking*). **[G4-DMA-EN]**

PERBANKAN YANG RAMAH LINGKUNGAN

Prinsip dasar *green banking* adalah upaya memperkuat kemampuan manajemen risiko bank khususnya terkait dengan lingkungan hidup dan mendorong perbankan untuk meningkatkan portofolio pembiayaan ramah lingkungan seperti energi terbarukan, efisiensi energi, pertanian organik, *eco-tourism*, transportasi ramah lingkungan, dan berbagai produk *eco-label*. Upaya tersebut merupakan wujud kesadaran bank terhadap risiko kemungkinan terjadinya masalah lingkungan pada proyek yang dibiayainya yang mungkin berdampak negatif berupa penurunan kualitas kredit dan reputasi bank yang bersangkutan. Dalam kerangka yang lebih makro dan bersifat jangka panjang, Bank Indonesia

Therefore, as part of the world's corporate citizens, the financial and banking sector must join the initiatives, although these sectors have no direct contribution to environmental pollution because of the energy level consumed and waste output, which are certainly much lower compared to all other sectors. However, the commitment to the environmental issues is being one of the quests that the financial and banking sectors should be responsible to constantly monitor and manage the environmental effects resulting from the business activities.

Moreover, as part of the surrounding community and environment, Bank Mandiri has been fully supporting the efforts to switch to a more environmentally friendly as well as climate friendly economic system (*green economy*) as declared by the government institutions through the Ministry of Environment (KLH), Central Bank (BI), and Financial Services Authority (OJK). The efforts are in compliance with Law No.32 Year 2009 regarding Environmental Protection and Management. The law urged all economic activities to be in strict compliance with the prevailing laws and regulations, in achieving a sound and sustainable environment moving forward.

Bank Mandiri is fully aware that by neglecting or not complying to the above Law may have the potential of increasing credit risk, legal risk and reputational risk to Bank Mandiri's financial and banking businesses. Therefore, we need to understand and learn more about how to manage the environmental risk, through a series of environmental preservation initiatives, and to carry out the environmentally friendly principal either in the operational activities or the distribution of Bank Mandiri's loan and credit (*green banking*). **[G4-DMA-EN]**

GREEN BANKING

The basic principle of green banking has been implemented to strengthen bank capabilities in risk management, particularly those related to environmental matters and to encourage the banking sector to enhance their portfolio in eco-friendly financing projects such as renewable energy, energy efficiency, organic farming, eco tourism, transportation, and other eco-label products. Those efforts reflect the bank awareness to the environmental impact that may be resulted by the projects financed by the bank, and hence can cause a decrease in the bank's credit rating as well as the bank reputation.



berharap *green banking* akan memberikan kontribusi positif pada upaya penguatan kebijakan fiskal dan moneter yang antara lain tercermin dari menurunnya beban impor minyak dan produk pertanian karena terjadi peningkatan pasokan energi domestik dari sumber-sumber energi terbarukan, peningkatan efisiensi penggunaan energi oleh industri, dan peningkatan produk pertanian organik yang didukung oleh perbankan nasional.

Dalam praktiknya, *green banking* sebagai konsep yang mengharuskan lembaga keuangan untuk selalu memprioritaskan keberlanjutan lingkungan dalam menjalankan usahanya, menjadi kontribusi perbankan dalam mendukung komitmen pemerintah memperbaiki posisi Indonesia sebagai paru-paru dunia dengan menurunkan emisi gas rumah kaca.

Maka sepanjang tahun 2016 hingga buku laporan keberlanjutan ini diterbitkan, penerapan prinsip *green banking* Bank Mandiri tercermin dalam serangkaian inisiatif Program Kemasyarakatan, Bina Lingkungan dan Program Bisnis (PKBL), serta mendorong investasi dalam bisnis-bisnis yang lebih bertanggung jawab sebagai bentuk kepedulian Bank Mandiri yang tinggi terhadap lingkungan.

Apalagi di tengah dinamika era globalisasi dan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN, pertumbuhan ekonomi di tingkat nasional, industri dan skala menengah kecil harus terus mengutamakan pertumbuhan yang ramah lingkungan agar tercapai pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan. Bank Mandiri menyadari bahwa aktivitas bisnis Perusahaan membutuhkan energi dan sumber daya alam. Untuk itu, Bank Mandiri berupaya mengurangi dampak negatif dari penggunaan keduanya, dan sedapat mungkin meminimalisir jejak ekologis Bank Mandiri.

Oleh karena itu seiring dengan program transformasi Bank Mandiri, Perusahaan menjadi salah satu penggerak program *green banking* sebagai wujud nyata penerapan *green economy* dalam dunia perbankan sesuai dengan peraturan KLH, BI dan OJK. Bank Mandiri menerapkan konsep *green banking* melalui penyaluran kredit ramah lingkungan dan kegiatan operasional ramah lingkungan melalui program yang dikenal dengan 3R yaitu *Reduce/Efisiensi, Recycle/Daur ulang, Reuse/Penggunaan Kembali Barang Bekas*.

Kedua komitmen tersebut ditunjukkan Bank Mandiri melalui penerapan program:

1. *Green Building* di lingkungan kantor pusat, seluruh unit kerja atau di mana pun Bank Mandiri beraktivitas.
2. Efisiensi Konsumsi/Pemanfaatan Energi
3. Efisiensi Pemakaian Air

From a long term macro perspective, the Central Bank of Indonesia expects the green banking program implementation will generate positive contributions to the enhancement of fiscal and monetary policies, which are reflected on the decreasing imports of oil and agricultural products as a result of the increasing domestic supply of renewable energy, increased energy efficiency by the industry, and an increasing organic agricultural product supported by the national banking.

In practice, the green banking concept requires financial institutions to always prioritize a sustainable environmental preservation throughout all business operations. By doing so, the outcomes will hopefully become the banking sector contributions in supporting the government commitment to better position Indonesia as the world's most strategic located country by significantly reducing the greenhouse gas emission impact.

During 2016 up to this sustainability report is published, the application of Bank Mandiri's green banking concept is implemented through the Community Program, Environmental Development and Entrepreneurship Program (all under PKBL), while encouraging businesses to do a more socially and environmentally investment approach.

Moreover, amidst the dynamics of the globalization era and in facing the ASEAN Economics Society, the growth of domestic economy as well as the growth of industries and small to medium scale of businesses, all are focusing on prioritizing growth that highly regards green culture in achieving sustainable growth performance. Bank Mandiri is fully aware that the company's business activities need both energy supply and natural resources. As a consequence, Bank Mandiri strives to reduce the negative impacts of both utilizations, while putting maximum efforts to do our best to reduce ecological footprints resulted.

Therefore, in line with Bank Mandiri Transformation Program, the Company is being one of the executors of the green banking program, as our way to proof the implementation of the green economy within the banking sector, and in compliance with the regulations issued by of KLH, BI and OJK. Bank Mandiri's commitment to the green banking concept is implemented through the distribution of the eco-friendly lending and operational activities called the 3R program, which stands for Reduce, Recycle, and Reuse.

The real implementations, among others, consist of:

1. Green Building Head Office as well as in all our working units activities.
2. Energy Efficiency.
3. Efficiency in Water Usage.



4. Pengelolaan dan Pengurangan Limbah
5. Efisiensi Pemakaian dan Penggunaan Kembali Kertas
6. Meminimalisir Risiko Pemanasan Global

Konsistensi Bank Mandiri dalam mengupayakan aktivitas pro lingkungan tersebut membuat hasil di mana sepanjang tahun 2016, Bank Mandiri tidak menerima satupun pengaduan terkait isu lingkungan dan Bank Mandiri juga tidak menerima denda dan sanksi non-moneter karena ketidakpatuhan terhadap Undang-Undang dan Peraturan terkait lingkungan. [G4-DMA-EN][G4-EN29] [G4-EN34]

Selain itu, Bank Mandiri secara formal belum memiliki peraturan yang rinci terkait aspek kesehatan, keamanan, dan keselamatan lingkungan dalam Standar dan Prosedur Operasional (SPO) Pengadaan Barang Operasional (SPO Procurement) dan Petunjuk Teknis Operasional (PTO Procurement). Namun, Bank Mandiri telah mengharuskan calon pemasok untuk menyertakan dokumen kajian AMDAL sebagai bukti kepedulian Bank Mandiri dalam memastikan tidak adanya pemasok yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan. [G4-EN32] [G4-EN33]

PENYALURAN KREDIT RAMAH LINGKUNGAN

Konsep *triple bottom line (people, profit, planet)* dari pembangunan Keberlanjutan telah menjadi semakin penting pada tingkatan global. Bank Mandiri mengakui bahwa dampak terbesar Bank Mandiri terhadap lingkungan dan masyarakat adalah dari usaha-usaha yang Bank Mandiri bantu biayai. Bank Mandiri menyadari bahwa penyaluran kredit bagi organisasi yang tidak memiliki komitmen dan kepedulian terhadap lingkungan, maka secara tidak langsung Bank Mandiri dapat menjadi pemicu kegiatan yang berdampak negatif terhadap lingkungan. Untuk itu, penyaluran kredit Bank Mandiri fokus pada organisasi yang ramah lingkungan seperti yang bergerak dalam energi terbarukan, transportasi ramah lingkungan, yang melakukan efisiensi energi, dan yang menerapkan konsep keberlanjutan. Bank Mandiri telah mengintegrasikan prinsip-prinsip pembangunan Keberlanjutan ke dalam berbagai kebijakan dan programnya. Bank Mandiri memiliki kebijakan ketat yang mengatur semua aktivitas penyaluran pinjaman, utang, pasar modal, pembiayaan proyek, keuangan, dan penasehat keuangan. Adalah tanggung jawab Bank Mandiri untuk memberikan yang terbaik bagi para pemangku kepentingan Bank Mandiri. [G4-DMA][G4-FS2][G4-FS3]

Sebagai tindak lanjut, Bank Mandiri memperkuat kemampuan manajemen risiko dengan melakukan peninjauan kepada seluruh nasabah kredit, seperti tertuang dalam syarat dan ketentuan penyaluran

4. Manage and Reduce Waste Output.
5. Efficiency and Reuse of Papers.
6. Minimize the risk of global warming.

As a result of Bank Mandiri's consistency in encouraging those environmental activities in 2016, Bank Mandiri did not receive any complaints, fine nor any non-monetary sanction due to disobedience to the Law and Regulation related to the environment. [G4-DMA-EN][G4-EN29] [G4-EN34]

Besides, Bank Mandiri has not yet officially possess a detailed regulation concerning Health, Safety and Environment in the form of Standard Operational Procedures (SPO) for Procurement and also Technical Operational Instructions for Procurement. However Bank Mandiri has set out requirements for nominating vendors to include their Environmental Impact Analysis (AMDAL) documents as a proof of Bank Mandiri's concerns that none of our vendors has the potensial to cause negative impacts to the environment. [G4-EN32] [G4-EN33]

DISTRIBUTION OF SUSTAINABLE LENDING

The triple bottom line concept (people, profit, planet) of the sustainable development has become an important global issue. Bank Mandiri admits that the biggest impact of Bank Mandiri's operations to the environment and the community comes from the business or projects financed by Bank Mandiri. Bank Mandiri also realizes that the distribution of lending to companies who has no commitment and concern to the environment, will indirectly trigger activities that will bring negative impacts to the environment. For this reason, the distribution Bank Mandiri's credit and financing will be focused on environmentally friendly business engaging in renewable energy, green transportation, energy efficiency, and those applying sustainability concept. Bank Mandiri has intergrated the principal of sustainable development into the Company's policy and programs. Bank Mandiri has developed a very strict policy applicable to all lending distribution, debts, capital market, project financing, finance, and financial advisor. It is indeed Bank Mandiri's responsibilities to give and serve to the best interest of the stakeholders. [G4-DMA][G4-FS2][G4-FS3]

As a follow up, Bank Mandiri has strengthened the Company's capability of risk management by conducting comprehensive assessment to all debtor in conformity with the terms and conditions of credit



kredit yang salah satunya adalah menelaah hasil Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) bagi perusahaan besar dan/atau berisiko tinggi agar proyek yang dibiayai tetap menjaga kelestarian lingkungan. [G4-FS2, G4-FS3]

Dalam setiap *review* tahunan yang dilakukan Bank Mandiri terhadap nasabah kredit selalu dipastikan bahwa tidak terdapat dampak lingkungan dari aktivitas usaha nasabah.

KEGIATAN OPERASIONAL RAMAH LINGKUNGAN

a. Gedung Kantor Ramah Lingkungan (*Green Building*)

Penerapan kegiatan operasional ramah lingkungan Bank Mandiri terwujud dalam konsep pembangunan kantor-kantor Bank Mandiri khususnya kantor pusat, melalui program *Green Building*. Melalui program ini konsep bangunan ramah lingkungan kantor Bank Mandiri menganut prinsip hemat energi dan harus memberikan dampak positif bagi lingkungan, perekonomian, dan kehidupan sosial.

Kantor pusat Bank Mandiri di Jakarta menerapkan konsep-konsep bangunan hijau, dengan cara memadukan fitur-fitur yang ramah lingkungan dan hemat energi di dalamnya. Fitur-fitur dalam bangunan kantor Bank Mandiri meliputi fasilitas pengolahan limbah, parkir untuk pengendara sepeda, dan ruang hijau yang cukup luas. Selain itu, aktivitas operasional Bank Mandiri juga diintegrasikan dalam satu lokasi, sehingga menciptakan sinergi yang lebih baik di antara unit-unit kerja Bank Mandiri. Hal ini kemudian akan memberikan nilai tambah bagi para nasabah dan pemangku kepentingan Bank Mandiri, sekaligus mengurangi jejak ekologis Bank Mandiri dan para nasabah Bank Mandiri.

Salah satu penerapan konsep gedung ramah lingkungan adalah melalui penggunaan kaca di beberapa bagian dinding gedung Kantor Pusat Bank Mandiri. Fungsinya adalah untuk menghemat penggunaan listrik pada bangunan dengan memaksimalkan pencahayaan matahari, sehingga menghemat pencahayaan dari lampu.

Bank Mandiri juga menerapkan prinsip Ruang Terbuka Hijau (*green area design*) yang secara konsep dikembangkan dengan tujuan meningkatkan kualitas udara, daya penyerapan air oleh tanah, dan kondisi iklim di sekitar kawasan perkantoran Bank Mandiri. Selain itu Ruang Terbuka Hijau (RTH) juga dimaksudkan untuk meredam kebisingan, sebagai penahan angin, dan membantu meningkatkan keindahan kawasan. Diharapkan penerapan kegiatan ini dapat merealisasikan ketentuan

agreement referring to the Environment Impact Analysis for big and/or high risk corporations so that the projects being financed by Bank Mandiri promote environmental preservation. [G4-FS2, G4-FS3]

Every time Bank Mandiri conducts its annual review to the credit customers, the Company must ensure that the customers' business activities give no negative impacts to the environment.

GREEN OPERATIONS

a. Green Building

Implementations of Bank Mandiri's green operations have been materialized in the concept of constructing Bank Mandiri Offices, particularly the Head office, which we call Green Building Program. Through this program, Bank Mandiri's green office building concept should reflect the principal of energy saving and should bring positive impact to the environment, economy and surrounding community living.

The green building concept applied by Bank Mandiri's Head Office in Jakarta is complemented with a combined environmentally friendly and energy saving features including waste processing facility, bicycle parking area, and a wide green open space (ruang terbuka hijau/RTH). Besides, all operational activities are integrated in one location, in order to create a better synergy between all working units in Bank Mandiri. All initiatives aim to give added values for all customers and stakeholders, while also reducing the ecological footprints of Bank Mandiri and the customers.

Another implementation of the green building concept is shown by the use of special glass windows at Bank Mandiri head office that can help reduce electricity consumption and maximize solar energy source.

Bank Mandiri also exercises the green area design principal, which conceptually has been developed with the objective of increasing air quality, water absorption by soil, reducing noise level, wind protection as well as to increase the beauty of the surroundings. It is expected that the implementation of the green area design can help realize a specific rule on the minimum land area required for RTH; as for the Head Office's green open space occupies 15,395 m² out of a total of



penyisihan lahan area kantor sebagai RTH; untuk area RTH Kantor Pusat Bank Mandiri menempati lahan seluas 15.395m² dari total luas lahan yaitu 129.563 m². Selain itu, area kantor pusat Bank Mandiri juga dilengkapi dengan penanaman berbagai jenis tumbuhan yang menghasilkan O₂ dan mampu menyerap CO₂.

b. Efisiensi Pemanfaatan Energi [G4-EN3]

Untuk mengurangi penggunaan energi dan mengeliminasi limbah tanpa serta-merta mengganggu kelangsungan bisnis Bank Mandiri, kami telah mengoptimalkan penggunaan energi listrik dan menerapkan praktik-praktik terbaik di bidang pengelolaan energi. Berbagai inisiatif telah Bank Mandiri lakukan untuk memanfaatkan sumber energi yang ada secara efektif. Komitmen Bank Mandiri untuk mengurangi emisi memicu Bank Mandiri untuk menjalankan kampanye Hemat Energi baik di Kantor Pusat maupun di seluruh unit kerja Bank Mandiri.

Bentuk aksi nyata Bank Mandiri dalam inisiatif penghematan energi di tahun 2016 telah Bank Mandiri lakukan dengan menggunakan alat-alat listrik hemat energi, misalnya dengan mengganti lampu biasa dengan lampu LED, mengganti pendingin ruangan (*refrigerant*) dengan bahan ramah lingkungan, memasang *timer* dan mengurangi penggunaan kelebihan listrik di seluruh unit kerja kantor Bank Mandiri.

Pada pelaksanaannya, di tahun 2016 Bank Mandiri melakukan penggantian 1 (satu) unit *Chiller* pada tanggal 28 Januari 2016 untuk meneruskan 6 (enam) unit *Chiller* yang diganti di 2015; penggantian 5 (lima) unit *Cooling Tower* pada bulan Desember 2016 melanjutkan 5 (lima) unit yang sudah dilakukan di tahun sebelumnya; dan penggantian 44 unit *air handling unit* (AHU) pada bulan Februari hingga Maret 2016 dari 32 unit AHU di tahun sebelumnya untuk meningkatkan kinerja sistem udara di kantor Pusat dan/atau seluruh unit kerja Bank Mandiri di Indonesia.

Hingga tahun 2016, Bank Mandiri masih mencatat bahwa jenis energi yang paling banyak Bank Mandiri gunakan di dalam aktivitas Bank Mandiri sehari-hari adalah berupa pemakaian listrik, yang selama ini disuplai oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN). Pada 2016, total konsumsi listrik di Kantor Pusat Bank Mandiri adalah sebesar 33.976.280 Kwh, meningkat 1,41% dari 33.502.080 Kwh atau setara 120.607,49 GJ di tahun 2015. Konsumsi listrik yang lebih tinggi di tahun ini sejalan dengan upaya mendukung ekspansi serta pengembangan bisnis Bank Mandiri, sehingga mengakibatkan bertambahnya aktivitas operasional di Kantor Pusat dan seluruh unit kerja Bank Mandiri di Indonesia.

129,563 m². Moreover, Bank Mandiri head office was also complemented by planting various vegetations that produce O₂ and are able to absorb CO₂.

b. Efficiency of Energy Consumption [G4-EN3]

To reduce energy consumption and eliminating waste without disturbing the business of Bank Mandiri, we have optimized electricity consumption and applying best practice in energy management to utilize the availability of energy resources effectively. Bank Mandiri's commitments to reduce carbon emission was reflected through a Conserve Energy Campaign in the Head Office as well as all working units.

Bank Mandiri's true contribution in energy saving initiatives in 2016 has been done by using energy saving equipment, changing the bulb lamp with LED lamp, changing the refrigerant with environmentally friendly fluid, while installing special timer and reduce energy consumption in all work units in Bank Mandiri.

In practice, in 2016, Bank Mandiri replaced 1 (one) unit of Chiller on January 28, 2016 to continue the 6 (six) Chiller units being replaced in 2015; replacement of 5 (five) units of Cooling Tower in December 2016 to continue the 5 (five) units that have been done in previous year; and replacement of 44 air handling units (AHU) between February and March 2016, from 32 AHU units in the previous year to improve performance of the air system at the head office and/or the all offices of Bank Mandiri in Indonesia.

Up to 2016, Bank Mandiri still recorded the most favored types of energy used for Bank Mandiri's daily activities through energy consumption, which so far has been supplied by the state owned electricity company (Perusahaan Listrik Negara/PLN). In 2016, total energy consumption at the Head Office was totaling 33,976,280 Kwh, or increased by 1.41% from 33,502,080 Kwh or equivalent to 120,607,49 GJ in 2015. The level of energy consumption was higher this year due to the growing activities of Bank Mandiri in supporting the business expansion plan of Bank Mandiri. That resulted in an increase of operational activities carried out at the Head Office and all work units of Bank Mandiri across Indonesia.

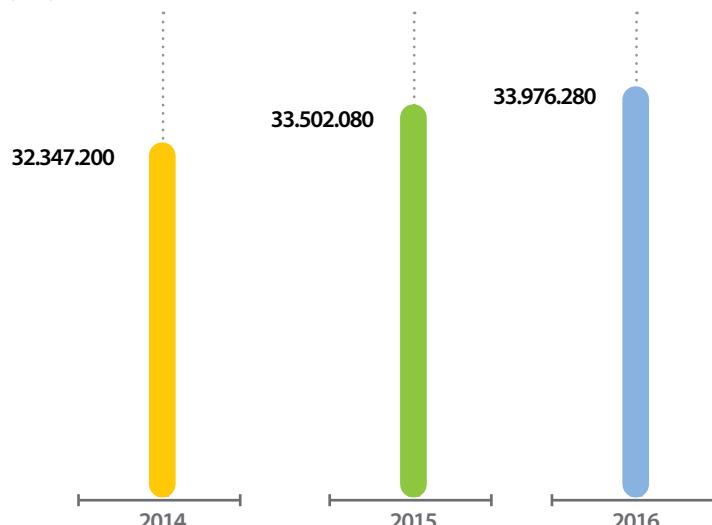
**Tabel Konsumsi Energi (KWH) 2014 – 2016**

Energy Consumption (KWH) 2014 - 2016

Tahun Year	Jumlah Pemakaian Energi Energy Consumption (KWH)
2014	32.347.200
2015	33.502.080
2016	33.976.280

Konsumsi Energi (KWH) 2014 -2016

Energy Consumption 2014 – 2016 (KWH)



C. Efisiensi Pemakaian Air

Selain energi, Bank Mandiri juga menggunakan banyak air dalam kegiatan operasionalnya. Penggunaan air di gedung Plaza Mandiri untuk mendukung operasional berbagai fasilitas kantor, seperti *Cooling Tower*, taman, toilet, *foodcourt*, dan fasilitas umum. Sumber air bersih yang Bank Mandiri gunakan terutama berasal dari pasokan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Bank Mandiri berkomitmen untuk tidak menggunakan air tanah (*deep well*) sejak tahun 2013, dengan pertimbangan bahwa penggunaan air tanah secara berlebihan akan menyebabkan degradasi kuantitas maupun kualitas air tanah sehingga bisa mengganggu keberlangsungan lingkungan sekitar.

Berbekal pemikiran di atas, Bank Mandiri mengadakan gerakan "gunakan air secukupnya" untuk pemakaian air di toilet, masjid, kantin, taman, untuk mesin pendingin udara dan beberapa aktivitas lainnya. Kegiatan ini merupakan realisasi dari komitmen Bank Mandiri untuk memelihara kelestarian lingkungan, selain itu juga untuk meningkatkan kesadaran seluruh insan Mandiri sejalan dengan upaya efisiensi penggunaan air secara bijak sesuai dengan kebutuhan. Berikut data alokasi penggunaan air untuk fasilitas gedung Kantor Pusat Bank Mandiri sepanjang 2016:

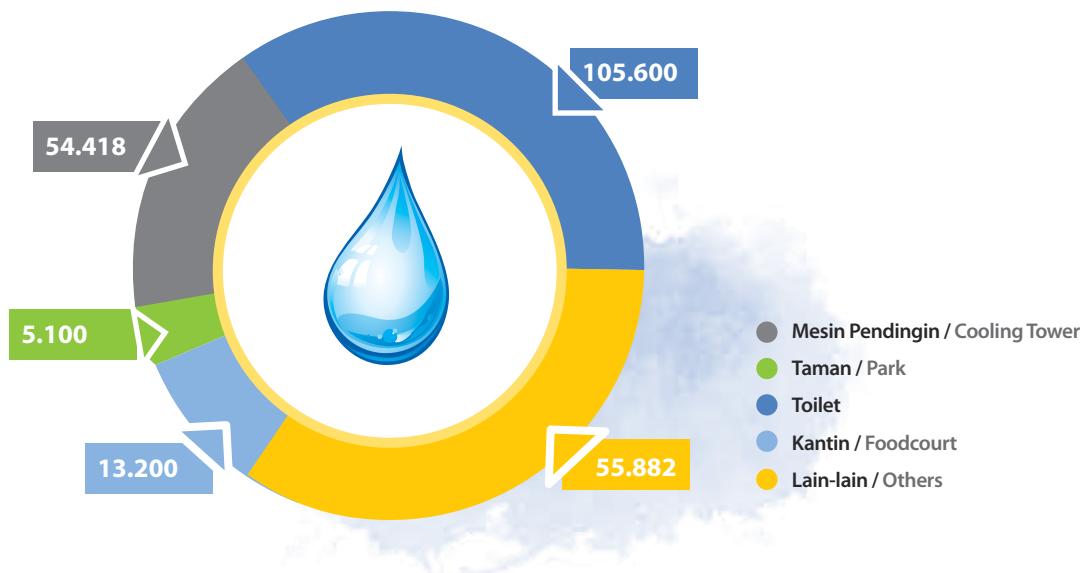
c. Water Efficiency

Besides energy, Bank Mandiri also use much water to support operational activities. The water use in Plaza Bank Mandiri Building to support operational of office facilities such as Cooling Tower, park, toilet, foodcourt, and public facilities. The source of the potable water consumed by Bank Mandiri is mostly supplied by the Regional Drinking Water Company (Perusahaan Daerah Air Minum/PDAM). Bank Mandiri is committed to avoid using ground water (*deep well*) since 2013, based on the consideration and concern that over utilization of ground water will have the degradation effects in the quantity as well as the quality of ground water, which can affect the sustainability of surrounding environment.

Based on the above consideration, Bank Mandiri has launched a movement called "save water" campaign for toilet use, mosque, canteen, garden, air conditioning machine, and other activities. This movement constitutes Bank Mandiri's commitment in preserving the environment in a sustainable manner and in raising awareness of all Mandirians in line with the effort to efficiently use water wisely and as needed. Below is the data of water usage to support Bank Mandiri Head Office building facilities in 2016:



Porsi penggunaan air
Proportion of Water Consumption



Berdasarkan ilustrasi grafik di atas, selama 2016, penggunaan air PDAM Bank Mandiri adalah sebesar 234.200m³ atau lebih tinggi 23,15% dari 190.183m³ di tahun 2015. Kenaikan tersebut seiring dengan berkembangnya aktivitas operasional Bank Mandiri di tahun 2016. Sejak 2012, Bank Mandiri juga telah memaksimalkan pemanfaatan teknologi *Water Recycle* di gedung Plaza Mandiri, yaitu dengan menggunakan air hasil daur ulang (*recycled water*) untuk pemenuhan penghawaan AC (*cooling tower*) dan penyiraman taman di gedung Plaza Mandiri dan unit kantor lainnya. Selama tahun 2016, pasokan air yang dipenuhi dari teknologi *Water Recycle* yaitu sebesar 54.418m³ atau mencapai 18,85% dari total penggunaan air bersih. Secara lebih jelas, pada tabel di bawah ini dapat dilihat informasi *volume* penggunaan air yang dilakukan oleh Bank Mandiri dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir: [G4-EN8] [G4-EN10]

Based on the above table illustration, in 2016, the use of PDAM water in Bank Mandiri amounted to 234,200 m³ or 23.15% higher than 190,183m³ in 2015. This increase was in line with the development of Bank Mandiri's operational activities in 2016. Since 2012, Bank Mandiri has been maximizing the utilization water recycle technology in Plaza Mandiri Building, that is by using recycled water used to operate the air conditioning machine (cooling tower) and for watering the garden at Plaza Mandiri building as well as other office units. During 2016, the water supplied by the Water Recycle technology is equal to 54.418m³ or reaching 18.85% of total clean water usage. The table below illustrate the volume of water usage to support Bank Mandiri's operations in the last 4 (four) consecutive years: [G4-EN8, G4-EN10]

Tabel Volume Penggunaan Air Empat Tahun Terakhir
Table of Water Consumption Volume within Four Consecutive Years

	2013	2014	2015	2016
Volume Air dari PDAM (m ³) Water Volume from Regency Owned Water Company (m ³)	148.321	189.322	190.183	234.200
Volume Air dari Water Recycle (m ³) Water Volume from Water Recycle (m ³)	96.652	87.566	66.278	54.418



d. Pengelolaan dan Pengurangan Limbah

Limbah Berbahaya, Berbau dan Beracun (B3) yang berasal dari kegiatan operasional Bank Mandiri dikelola dengan mengikuti peraturan pemerintah dan izin pengelolaan limbah B3 yang diperoleh Bank Mandiri , mulai dari penyimpanan sementara, pemanfaatan, pengolahan internal, sampai dengan dikirim ke pihak ketiga berijin untuk dikelola lebih lanjut. Pihak ketiga berijin yang dimaksud adalah pengelola limbah B3 yang berada di Indonesia dan telah memiliki izin dari Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) untuk melakukan pengelolaan sebagian atau semua jenis limbah B3 dari penghasil limbah B3. Jumlah limbah B3 yang dikelola selama tahun 2016 tercantum pada tabel di bawah ini:

Dalam mengelola limbah cair di kantor pusat Bank

d. Waste Management and Reduction

Hazardous and Toxic Wastes (B3) are derived from Bank Mandiri's operations that is managed according to government regulations and B3 waste management permit acquired by Bank Mandiri, ranging from temporary storage, utilization, internal processing, until the wastes are sent to a licensed third party to be further processed. The third party in question is a licensed B3 waste manager who resides in Indonesia and has had a permission from the Ministry of Environment (MOE) to manage part or all types of B3 wastes from the B3 waste producers. Total of B3 wastes managed during 2016 are listed in the table below:

Tabel Jumlah Limbah yang Dikelola Tahun 2016 [G4-EN31]

Table of Total Wastes Managed in 2016 (G4-EN31)

No	Jenis Limbah Type of Waste	Lokasi Location	Satuan Measurement Unit	Pengolahan Treatment
1	Toner Bekas Used Toner	TPS lantai Dasar Timur East Basement Floor TPS	4.444 botol / bottle	dibuang / Dumped
2	Bateri Kering Bekas (genset) Used Dried Battery	TPS lantai Dasar Timur East Basement Floor TPS	3 buah / pieces	dibuang / Dumped
3	Uninterruptible Power Supply (UPS)	TPS lantai Dasar Timur East Basement Floor TPS	140 buah / pieces	dibuang / Dumped
4	Lampu Light Bulb	TPS lantai Dasar Timur East Basement Floor TPS	13.410 buah / pieces	dibuang / Dumped

Mandiri, Bank Mandiri menggunakan metode *Sewerage Treatment Plant (STP)* berbasis sistem *Extended Aeration with Activated Sludge Return*. Sedangkan untuk pengelolaan limbah padat (sampah) yang berasal dari kertas dan limbah elektronik, Bank Mandiri menerapkan kebijakan 3R (*recycle, reduce & reuse*) dan bekerjasama dengan dinas kebersihan Jakarta Selatan untuk pengangkutan sampah ke tempat penampungan sampah sementara (TPS) dengan pengangkutan rutin tiap hari. Limbah elektronik seperti baterai bekas dan pengharum ruangan biasanya diambil kembali oleh pihak ketiga penyedia untuk diolah lebih lanjut. Sampah elektronik lain, seperti lampu, baterai penggunaan pribadi dikelola kembali oleh vendor Bank Mandiri.

Sedangkan limbah B3 yang berupa minyak pelumas yang berasal dari pemakaian genset telah Bank Mandiri kelola dengan baik yaitu ditampung dan disimpan di tempat yang aman, untuk selanjutnya Bank Mandiri serahkan kepada pihak ketiga yang memiliki ijin dari KLH.

In managing liquid waste at Bank Mandiri's head office, we have been using the Sewerage Treatment Plant (STP) – based on an Extended Aeration Activated Sludge Return. As for managing solid waste (garbage) derived from paper and electronic wastes, Bank Mandiri implemented the 3R policy (recycle, reduce and reuse). And in cooperation with the city office in South Jakarta for transporting garbage to the temporary garbage disposal (TPS) being transported daily. Meanwhile the electronic wastes such as used batteries and air fresheners are usually taken back by the third party vendor for a further processing. Other electronic wastes, such as light bulbs and personal batteries are re-managed by Bank Mandiri's vendors.

While the form of B3 wastes like lubricating oil derived from the use of generators has been properly managed by Bank Mandiri, which is collected and stored in a safe place, and later to be handed over to a third party who has a permit from the Ministry of Environment.



e. Efisiensi Pemakaian Kertas (**Paperless**)

Dalam menjalankan bisnis keuangan, Bank Mandiri melaporkan bahwa limbah utama Bank Mandiri sebagian besar adalah bahan-bahan yang umumnya digunakan di kantor. Meskipun dalam pelaksanaanya bisnis Bank Mandiri yang bergerak di industri perbankan tidak memberikan dampak signifikan terhadap lingkungan, dari segi pembuangan limbah, Bank Mandiri tetap berupaya mengurangi limbah kantor dan melakukan daur ulang kapan pun memungkinkan. Bank Mandiri juga mendorong dilakukannya transaksi tanpa kertas dan penggunaan instrumen perbankan yang ramah lingkungan. **[G4-DMA]**

Telah terbukti fakta bahwa setiap penggunaan 15 rim kertas adalah setara dengan menebang satu pohon berusia lima tahun, dan pada akhirnya bisa menyebabkan kerusakan lingkungan seperti penggundulan hutan. Berdasarkan fakta tersebut dan sebagai wujud komitmen Bank Mandiri untuk mendukung gerakan melindungi hutan yang dijalankan pemerintah, maka Bank Mandiri berupaya meningkatkan kesadaran para insan Mandiri untuk tidak menggunakan kertas secara berlebihan melalui program efisiensi pemakaian kertas. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan *Printer Multi Fungsi Xerox* dengan metode cetak *2-sided* atau *duplex printing* sejak tahun 2011, dan terus Bank Mandiri intensifkan setiap tahunnya. **[G4-EN27]**

e. Paper Efficiency (**Paperless**)

In carrying out financial business, Bank Mandiri reported that the Company's main wastes mostly consist of ingredients commonly used in offices. Although the operations of Bank Mandiri's business as part of the banking industry does not make significant impacts on the environment, but in terms of waste disposal, Bank Mandiri are still trying to reduce office wastes then recycle the wastes whenever possible. Moreover, Bank Mandiri also encourages paperless transactions and the use of banking instruments that are environmentally friendly. **[G4-DMA]**

Has the fact that each 15 reams of paper use is proven equivalent to cutting one five-year-old tree, hence it can eventually cause environmental damage such as deforestation. Due to the fact, Bank Mandiri is committed to support a government movement to protecting forests, Bank thus seeks to raise awareness of the Mandirians to not to use excessive paper through paper usage efficiency program. One way to show such concern is through the use of Multi Functional Xerox Printer with a 2-sided printing method called duplex printing since year 2011, whereas Bank Mandiri continues to intensify every year to date. **[G4-EN27]**

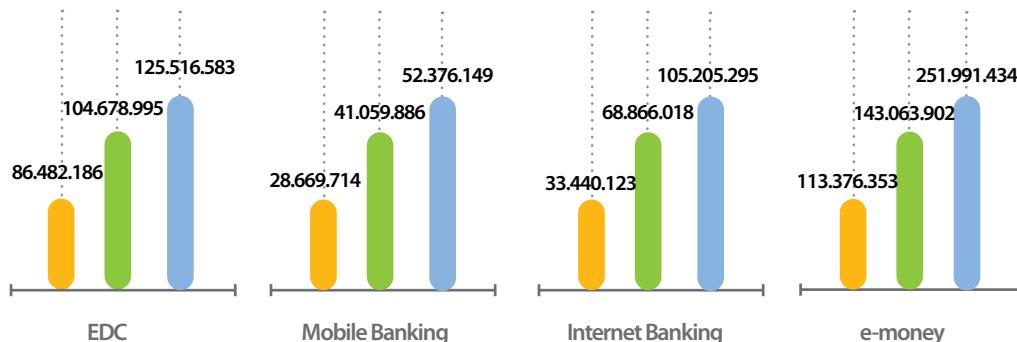
Tabel Penggunaan dan Penghematan Kertas Berdasarkan Jenis Output dari tahun 2014 – 2016 (lembar)
Table of Paper Use and Efficiency Based on Output 2014 – 2016 (sheets)

Tipe Output	2016		
	2014	2015	2016
Single	8,695,359	10,988,577	23,595,605
Duplex	555,078	832,124	1,862,453
Fax	55,354	80,287	180,051
Scan	-	-	6,440,053
TOTAL	9,305,791	11,900,988	32,078,162



Sejalan dengan perkembangan perbankan digital saat ini, Bank Mandiri juga berhasil melakukan penghematan kertas dengan mendorong dan meningkatkan layanan perbankan digital bagi seluruh nasabahnya. Sebagai hasilnya, apabila dibandingkan dengan tahun lalu, jumlah transaksi perbankan berbasis digital selama tahun 2016 mengalami kenaikan berdasarkan data Transaksi dengan EDC meningkat 7,6%, Mobile banking meningkat 69%, Internet Banking meningkat 15%, dan e-money meningkat 76,14%. [G4-EN27]

In line with the development of today's digital banking development, Bank Mandiri was also able to manage paper efficiency by encouraging and improving digital banking services to all customers. As a result, compared to previous year, the number of digital-based banking transactions during 2016 rose, and based on the existing data, transactions with EDC was up by 7.6%, Mobile Banking was up by 69%, Internet Banking was up by 15%, and e-money was up by 76.14 %. [G4-EN27]



f. Meminimalisir Risiko Pemanasan Global

Aktivitas di Lingkungan Kantor

Bank Mandiri mengakui akan adanya kekhawatiran yang meningkat mengenai isu pemanasan global. Bank Mandiri juga menyadari bahwa penggunaan energi Bank Mandiri menyebabkan emisi gas karbon dioksida (CO_2) yang dapat menimbulkan efek Rumah Kaca (*greenhouse effect*) sehingga menyebabkan pemanasan global dan perubahan iklim. Oleh karena itu Bank Mandiri merespons dengan mengintegrasikan upaya-upaya keberlanjutan ke dalam operasi bisnis Bank Mandiri. Kami berkomitmen untuk mengurangi jejak ekologis melalui berbagai inisiatif ramah lingkungan. [G4-EN17]

Untuk mengimbangi emisi gas CO_2 yang Bank Mandirihasilkan, Perusahaan memastikan seluruh ruang terbuka hijau (RTH) dan area lanskap di kantor dan seluruh unit kerja Bank Mandiri ditanami dengan berbagai vegetasi yang memiliki daya serap CO_2 tinggi, seperti pohon Kenari, Mangga, dan Tabibuya. Pada tahun 2016, Bank Mandiri memiliki 12 pohon Kenari, 30 pohon Mangga, 20 pohon Tabibuya, serta 40 pohon lain dari spesies pohon yang beraneka ragam.

Bank Mandiri sangat menyadari bahwa penggunaan berbagai fasilitas gedung Bank Mandiri akan berdampak negatif bagi lingkungan yaitu emisi gas

f. Minimizing the Risk of Global Warming

Activities in the Office Environment

Bank Mandiri recognized the growing fears over the global warming issue. Bank Mandiri also realizes that energy use of the Company can produce emissions of carbon dioxide (CO_2), hence causing the greenhouse effect that later leads to global warming and climate change. Therefore, Bank Mandiri responded by integrating sustainability efforts into the Company's business operations. We are committed to reduce our ecological footprints through various environmentally friendly initiatives. [G4-EN17]

To offset the CO_2 emissions that Bank Mandiri produces, the Company ensures that all the green open space (RTH) and landscaping area in the office and in all work units of Bank Mandiri are planted with distinct vegetations with high absorption of CO_2 . The referred trees include Walnuts, Mango, and Tabibuya trees. In 2016, Bank Mandiri planted 12 walnut trees, 30 mango trees, 20 trees Tabibuya, and 40 other trees of different species.

Bank Mandiri is fully aware of the impacting risks from the use of several facilities at Bank Mandiri's building will negatively impact the environment by producing



rumah kaca, listrik dan pembakaran bahan bakar yang digunakan untuk transportasi kendaraan operasional serta zat pengikis ozon yang berasal dari penggunaan pendingin ruangan dan peralatan pemadam kebakaran. Dengan pertimbangan risiko tersebut, Bank Mandiri berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan efisiensi energi dan pemeliharaan lingkungan, dan pemeriksaan serta penggunaan bahan bakar beroktan tinggi yang ramah lingkungan sehingga gas buang dari kendaraan menjadi lebih rendah kandungan polusinya.

Dalam praktiknya, Bank Mandiri menggunakan sistem pendingin ruangan atau *air conditioning* (AC) sentral, memaksimalkan penggunaan AC *split* dan pendingin *server* internal Bank Mandiri yang sudah tidak lagi menghasilkan gas *Chloro Flouro Carbon* (CFC). Misalnya, jenis freon pengisi *chiller type SR22* telah diganti dengan type 134A. Selain itu, peralatan pemadam kebakaran juga menggunakan bahan yang tidak mengandung unsur halon (*Non-Ozone Depleting Substances/non-ODS*) yang dapat merusak lapisan ozon.

Secara internal, Manajemen Bank Mandiri juga telah mengimbau seluruh pegawai untuk aktif dalam upaya pengurangan risiko pemanasan global. Sebagai tindak lanjut, seluruh pegawai Bank Mandiri melakukan penghematan dalam penggunaan BBM dengan menggunakan kendaraan umum, bersepeda ke kantor, memaksimalkan kegiatan *teleconference* untuk mengurangi frekuensi rapat atau pertemuan dengan menggunakan kendaraan. Jumlah konsumsi bahan bakar selama tahun 2016 untuk mendukung operasional Kantor Pusat adalah sebesar 397.246 liter dengan total biaya yang dikeluarkan sejumlah Rp2.656.028.943 dengan rincian diilustrasikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel Konsumsi Bahan Bakar Tahun 2016 (Rupiah)
Table of Fuel Consumption 2016 (Rupiah)

URAIAN DESCRIPTION	2016	2015	2014
Pertalite	281.346.476	-	-
Pertamax	201.999.739	178.210.544	608.211.952
Pertamax Plus	556.643	-	-
Premium	2.089.702.470	2.159.652.437	1.765.850.979
Solar/Diesel Fuel	82.423.615	93.151.090	63.189.145
TOTAL	2.656.028.943	2.431.014.071	2.437.252.076

greenhouse gas emissions. The referred facilities used to support operations include the use of electricity, the combustion of fuel used to support operations of vehicles, and the ozone abrasive substance resulted from the use of air-conditioning machines as well as fire-extinguisher equipment. Considering the above effects, Bank Mandiri has made every effort to carry out energy efficiency and environmental preservation initiatives, as well as inspection and the use of a more environmentally friendly high-octane fuel so that the exhaust gases resulted from the vehicles contain lower pollutants.

In practice, the Bank is utilizing a centralized air conditioning (AC) system by maximizing the use of split AC and the refrigeration of internal server machines that are no longer producing Chloro Flouro Carbon (CFC) gas. For instance, by replacing the refrigerant chiller type SR22 with the 134A type. In addition to that, the fire extinguisher equipment are also using zero contained of halon materials (Non-Ozone Depleting Substances/non-ODS) that eventually can damage the ozone layer.

Internally, the Management of Bank Mandiri has also encouraged all employees to be actively involve in reducing the risks of global warming. As a follow up, all employees of Bank Mandiri have shown participations in the fuel efficiency program by using public transport, biking to work, maximizing teleconference activities to reduce frequency of meetings or gatherings using vehicle transportation. Total fuel consumption for year 2016 to support operations of the Head Office amounted to 397,246 liters of fuel, with the total cost incurred was equal to Rp2,656,028,943 with detailed illustrations are shown by the table below.



Upaya lain yang Bank Mandiri jalankan adalah melalui pemeliharaan pohon lindung di sekitar Gedung Perkantoran Plaza Mandiri dan melaksanakan penghijauan taman gedung Plaza Mandiri yang diharapkan dapat berdampak pada penyerapan gas emisi yang lebih baik.

Aktivitas di Lingkungan Luar Kantor

Dalam upaya meningkatkan kualitas lingkungan hidup, Bank Mandiri telah melaksanakan program penghijauan sebagai salah satu alternatif program yang dinilai cukup efektif untuk mendukung inisiatif pengurangan efek pemanasan global sebagai bagian dari upaya menata dan melestarikan lingkungan hidup.

Pada 2016, aktivitas pelestarian lingkungan yang dilakukan Bank Mandiri di antaranya adalah pengadaan bibit pohon kelengkeng di kota Solo, Provinsi Jawa Tengah; kegiatan Bakti Sosial penanaman 1.000 pohon di Jakarta; mensponsori kegiatan penanaman pohon di kota Tangerang Selatan yang merupakan bagian dari gerakan *Green Movement* Indonesia; penanaman bibit mangrove di Pantai Hutumuri dan Terumbu Karang di Pantai Hakurila di Pulau Ambon, Provinsi Maluku; di samping mensponsori kegiatan sarasehan dan gerakan penghijauan Bhakti untuk Negeri Ikatan Keluarga Alumni Universitas Sebelas Maret (IKA UNS) di kota Surakarta, Provinsi Jawa Tengah. **[G4-FS8]**

Per akhir 2016, Bank Mandiri mencatat pengeluaran biaya untuk pelestarian alam sebesar total Rp240.090.250.

The other efforts that Bank Mandiri has been carried out are through conservation of protected trees around Plaza Mandiri Office Building and implementation of green office building, which we expect can bring a positive impact on better absorption of gas emissions.

Activities Outside Our Office

In the efforts to improve the quality of the environment, Bank Mandiri has implemented an alternate reforestation program that we considered as more effective in supporting the reduction of global warming effect as part of our initiatives to manage and conserve the environment.

In 2016, the environmental conservation activities conducted by Bank Mandiri, were among others include longan tree seedling carried out in Solo, Central Java Province; Social Service activity by planting 1,000 trees in Jakarta; sponsoring tree plantation activities in South Tangerang city as to support the initiative run by the Green Movement Indonesia; planting of mangrove seedlings in Hutumuri Beach and Terumbu Karang plantation alongside Hakurila Beach in Ambon, Maluku Province; and by sponsoring workshops and activities for the green movement called 'Bhakti untuk Negeri' initiated by the Alumni Association of Sebelas Maret University (IKA UNS) in Surakarta, Central Java province. **[G4-FS8]**

As of end 2016, the total cost spent by Bank Mandiri for environmental activities was amounted to Rp240,090,250.



REALISASI BIAYA PEMELIHARAAN LINGKUNGAN TAHUN 2016

Perwujudan komitmen Bank Mandiri dalam pengelolaan lingkungan hidup terlihat dari adanya pengalokasian biaya secara khusus untuk keperluan perlindungan dan manajemen lingkungan, yang dalam pembukuan Bank Mandiri masuk dalam biaya pengelolaan limbah, emisi dan remediasi serta biaya pencegahan dan manajemen lingkungan. Realisasi biaya pemeliharaan lingkungan yang telah Bank Mandiri keluarkan di tahun 2016 adalah sebesar Rp368.600.000 atau mencapai 95% dari rencana anggaran tahun 2016 sebesar Rp387.060.000 seperti tertera pada tabel di bawah ini. Total biaya tersebut termasuk biaya konsultan yang mengaudit kinerja lingkungan (*surveillance*) sesuai ISO 14001 mengenai Sistem Pengelolaan Lingkungan. [G4-EN31]

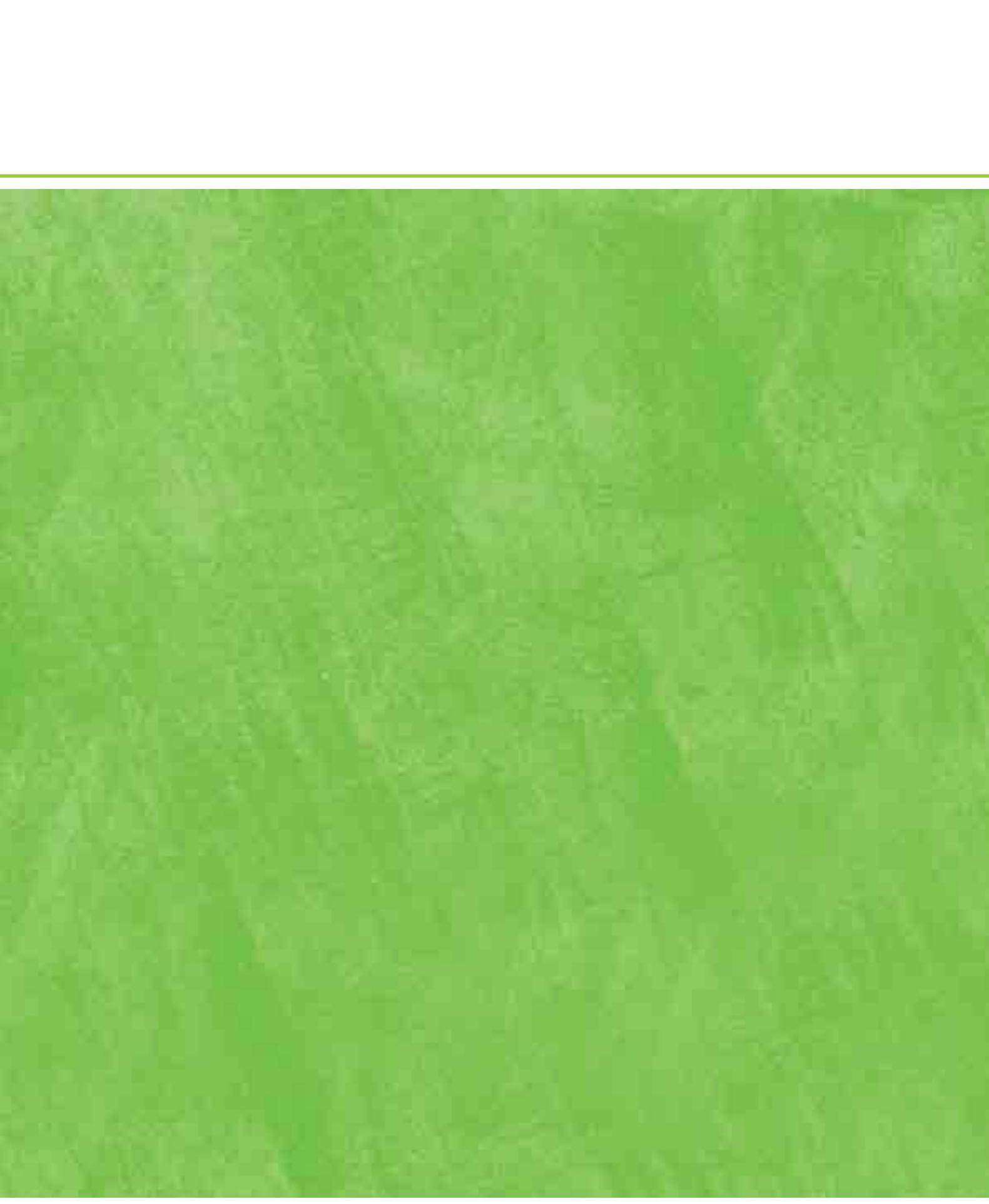
REALIZATION OF ENVIRONMENTAL PRESERVATION COSTS 2016

Realization of Bank Mandiri's commitment to environmental management is seen from the allocation of costs dedicated for environmental protection and management purposes. In the Bank Mandiri financial statements, such cost elements are split into Waste Treatment, Emissions and Remediation costs and Environmental Management and Prevention Spending, which in 2016 Bank Mandiri recorded a total of Rp368,600,000 spent on environmental initiatives or 95% absorption of the total budget plan for 2016 that amounted to Rp387,060,000 as shown in the table below. That total costs have included the environmental consultant cost to audit the environmental performance (*surveillance*) based on ISO 14001 concerning Environmental Management System. [G4-EN31]

Tabel Total Pengeluaran dan Investasi Perlindungan & Manajemen Lingkungan 2016 [G4-EN31]

Table of Total Expenditure and Investment on Environmental Protection & Management 2016 [G4-EN31]

PROGRAM	JUMLAH / TOTAL (Rp)	PROGRAM
Biaya pengelolaan limbah, emisi & remediasi		Costs of waste treatment, emission & remediation
Pengelolaan & pembuangan limbah	168.000.000,-	Waste processing & disposal
Pengeluaran peralatan, perawatan & operasional penggunaan material serta biaya personil	150.600.000,-	Spending on equipment, maintenance & operations, and staff costs
Biaya pencegahan & Manajemen Lingkungan		Environmental Management & Prevention Spending
Konsultan Lingkungan	50.000.000,-	Environmental Consultants
Jumlah	368.600,000,-	TOTAL



TATA KELOLA BERKELANJUTAN

Sustainable Corporate Governance



66



Penerapan sistem Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) secara menyeluruh di tiap unit kerja Bank Mandiri selalu menjunjung tinggi prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Tanggung Jawab (*Responsibility*), Independensi/Kemandirian (*Independency*), dan Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*) atau biasa disingkat dengan prinsip TARIF. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai misi perusahaan dan menjaga keberlanjutan usaha Bank Mandiri.

The implementation of Good Corporate Governance (GCG) in each and every work unit of Bank Mandiri continues to uphold the GCG principles, which consists of Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness and Equality (Fairness), or commonly abbreviated as the TARIF principles. The main objective is to achieve the Company's mission and maintain the business sustainability of Bank Mandiri.

Selain itu, pelaksanaan GCG berbasis TARIF yang berorientasi pada keunggulan kinerja Bank Mandiri dalam memaksimalkan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan, yang disertai dengan penerapan budaya kerja beretika sebagai warga korporasi yang baik (*Good Corporate Citizen*), juga harus diimbangi dengan kepedulian yang tinggi terhadap pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan. **[G4-DMA]**

Berbekal komitmen tersebut Bank Mandiri bertekad untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai bank yang lebih berkelanjutan dalam melayani dan mendampingi nasabah, masyarakat dan lingkungan, hari ini dan seterusnya. Bagi Bank Mandiri, keberlanjutan adalah cara menciptakan kesejahteraan bagi para nasabah Bank Mandiri, masyarakat, seluruh pegawai (Mandirian), pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*), dan tentunya lingkungan sekitar di mana pun Bank Mandiri beraktivitas. Bank Mandiri percaya bahwa dengan memberikan dampak positif terhadap lingkungan sekeliling Bank Mandiri, maka Bank Mandiri juga yang akan merasakan manfaatnya dalam jangka panjang.

PENYELARASAN DAN PENERAPAN PRINSIP GCG MENUJU TATA KELOLA KEBERLANJUTAN

Sebagai warga korporasi yang baik, Bank Mandiri menyadari bahwa komitmen kuat untuk menanamkan serta menerjemahkan prinsip-prinsip GCG ke dalam setiap aktivitas Bank Mandiri akan sangat membantu upaya mewujudkan aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi bank terbaik di Indonesia dan dikagumi di ASEAN pada tahun 2020 nanti, seiring dengan

In addition, the implementation of TARIF-based GCG oriented towards Bank Mandiri performance excellence to maximize benefits to all stakeholders, combined with the implementation of the Good Corporate Citizen work culture, must also be balanced with a high interest in the implementation of social and environmental responsibility. **[G4-DMA]**

Armed with those commitments Bank Mandiri is determined to turn themselves into a more sustainable bank in serving and assisting customers, the community and the environment, today and into the future. For Bank Mandiri, sustainability is a way of creating prosperity for its customers, the wider community, all employees (Mandirian), other stakeholders , and of course the surrounding environment of wherever Bank Mandiri is active. Bank Mandiri believes that by creating a positive impact on its surrounding environment, the bank also will benefit in the long term.

COORDINATION AND IMPLEMENTATION OF GCG PRINCIPLES TOWARDS SUSTAINABLE GOVERNANCE

As a good corporate citizen, Bank Mandiri realized that a strong commitment to embed and translate GCG principles into each and every Bank Mandiri activity will greatly assist efforts to realize the aspirations of Bank Mandiri to become the best bank in Indonesia and admired in ASEAN in the year 2020, in line with the Bank Mandiri Transformation



program Transformasi Bank Mandiri yang saat ini menjalani Tahap III (2015–2020).

Untuk itu, kelima prinsip GCG yang disebut TARIF akan selalu diterapkan secara konsisten, sistematis, disiplin dan menyeluruh dalam tiap aktivitas yang Bank Mandiri lakukan di seluruh unit kerja Bank Mandiri. Penerapan lima prinsip TARIF yang terdiri dari *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness and Equality* serta deskripsi penerapannya Bank Mandiri uraian di dalam tabel di bawah ini.

program, which is currently undergoing Phase III (2015–2020).

To that end, the five principles of GCG referred to as TARIF will always be applied in a consistent, systematic, disciplined and thorough manner in every activity that Bank Mandiri conducts in all its work units. Implementation of the five principles of TARIF which consists of Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, and Fairness and Equality, and a description of its application by Bank Mandiri is outlined in the table below.

Prinsip-Prinsip GCG GCG Principles	Uraian Description
Transparansi Transparency	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pengungkapan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, layak untuk dibandingkan serta dapat diakses oleh <i>stakeholders</i> sesuai dengan haknya. 2. Pengungkapan informasi secara rinci dan transparan, serta tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha, strategi Bank, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross share holding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan implementasi GCG serta informasi dan fakta material yang dapat memengaruhi keputusan pemodal. 3. Mengedepankan prinsip keterbukaan dengan tetap memerhatikan ketentuan rahasia bank, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan yang berlaku. 4. Penyampaian informasi Kebijakan Bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada <i>stakeholders</i> dan pihak yang berhak mendapatkan informasi tentang kebijakan tersebut. <ul style="list-style-type: none"> 1. Disclosure of information in a timely, adequate, clear, accurate, worthy of comparison and accessible to stakeholders in accordance with their rights. 2. Disclosure is detailed and transparent, and is not limited to vision, mission, business targets, the Bank's strategy, financial condition, composition and compensation to the Management, the controlling shareholder, cross share holding, executive officers, risk management, surveillance and internal control systems, compliance status, the GCG implementation and system as well as information and material facts that may affect the decisions of investors. 3. Promoting the principle of openness while considering the bank secrecy provisions, professional secrecy and rights to privacy under applicable laws. 4. The delivery of Bank Policy information must be in writing and communicated to stakeholders and other parties entitled to information about the policy.
Akuntabilitas Accountability	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penentuan sasaran usaha dan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada <i>stakeholders</i>. 2. Penentuan <i>check and balance system</i> dan menyelaskannya dengan sistem pengelolaan bank. 3. Pengukuran kinerja dari semua Jajaran Bank berdasarkan parameter yang disepakati secara konsisten dengan nilai Bank Mandiri, sasaran usaha, dan strategi Bank serta dengan tegas menerapkan <i>rewards and punishment system</i>. 4. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi Bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dan memahami perannya dalam implementasi GCG. <ul style="list-style-type: none"> 1. Determination of business objectives and strategies that are accountable to stakeholders. 2. Determination of the check and balance system and aligning it with the bank management system. 3. Performance measurement in all ranks of the bank based on agreed parameters, consistent with Bank Mandiri values, business objectives, and strategy, and by firmly implementing the rewards and punishment system. 4. The Banks must ensure that all members of the Bank organization possess a level of competence in accordance with their respective responsibilities and understand their role in the implementation of GCG.
Responsibilitas Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> 1. Berpegang pada prinsip kehati-hatian (<i>prudential banking practices</i>) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. 2. Bertanggung jawab sebagai <i>good corporate citizen</i> dengan menunjukkan kedulian terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar dan berimbang. <ul style="list-style-type: none"> 1. Adhere to prudential banking practices and ensure compliance with applicable regulations. 2. Take responsibility as a good corporate citizen by showing concern for the environment and fulfilling social responsibilities in a reasonable and balanced manner.
Independensi Independence	<ul style="list-style-type: none"> 1. Berupaya untuk menghindari dominasi yang tidak wajar oleh <i>stakeholders</i> mana pun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>). 2. Pengambilan keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak mana pun. <ul style="list-style-type: none"> 1. Endeavor to avoid unusual domination by any stakeholders and be unaffected by unilateral interests, and remain free from conflicts of interest. 2. Objective decision making and free of any pressure from any party.
Kewajaran dan Kesetaraan Fairness and Equality	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menjunjung tinggi asas kesetaraan dan kewajaran (<i>equal treatment</i>) di dalam upaya Bank Mandiri memenuhi kepentingan seluruh <i>stakeholders</i>. 2. Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat demi kepentingan Bank Mandiri, serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan. <ul style="list-style-type: none"> 1. Uphold the principles of equality and fairness (<i>equal treatment</i>) in Bank Mandiri efforts to meet the interests of all stakeholders. 2. To provide equal opportunity to all stakeholders to provide input and express their opinions for the interests of Bank Mandiri, as well as open access to information in accordance with the principle of openness.



Adapun implementasi Tata Kelola Bank Mandiri harus dilakukan sesuai dengan praktik-praktik terbaik GCG dalam mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri. Salah satu ketentuan pelaksanaan GCG bagi Bank Umum di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi yang paling penting di antaranya berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tertanggal 5 Oktober 2006 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum. Tahapan implementasi tata kelola Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Therefore, the implementation of Bank Mandiri Corporate Governance should be done in accordance with the best GCG practices in supporting the aspirations of Bank Mandiri. One of the most important of provisions for the implementation of GCG for Commercial Banks at all levels of the organization is guided by Bank Indonesia Regulation No.8/14/PBI/2006 dated October 5, 2006, concerning the Implementation of Good Corporate Governance for Commercial Banks. Stages of implementation of Bank Mandiri Governance is as follows:

Perumusan Governance Commitment Commitment to Governance Formulation	<ol style="list-style-type: none">1. Perumusan Visi-Misi Strategi Bank Mandiri;2. Anggaran Dasar;3. Perumusan <i>Corporate Values</i>;4. <i>Reinforcement Code of Conduct</i>;5. GCG Charter. <ol style="list-style-type: none">1. Bank Mandiri Vision-Mission Strategy Formulation;2. Article of Association;3. Formulation of Corporate Values;4. Code of Conduct Reinforcement;5. GCG Charter.
Penyempurnaan Governance Structure Governance Structure Improvement	<ol style="list-style-type: none">1. Pemenuhan Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris, Direksi, Komite-komite di bawah Dewan Komisaris, dan Direksi;2. Penguatan <i>Risk Management Compliance</i> dan <i>Internal Control</i>;3. Penyempurnaan struktur organisasi untuk menjamin terlaksana <i>check and balance</i>. <ol style="list-style-type: none">1. Fulfilling the numbers and composition of the Board of Commissioners, Board of Directors, Committees under the Board of Commissioners and Board of Directors;2. Strengthening Risk Management Compliance and Internal Control;3. Completion of the organizational structure to ensure implementation of checks and balances.
Penyempurnaan Governance Mechanism Governance Mechanism Improvement	<ol style="list-style-type: none">1. Penuangan Prinsip-prinsip GCG dalam Kebijakan, Pedoman dan Peraturan Kerja, SOP;2. Penegakan <i>Reward & Punishment</i>;3. Transparansi Produk;4. Pembuatan <i>Call Center & Customer Care</i>;5. <i>Strategy Anti Fraud</i>;6. <i>Whistle-blowing System (Letter to CEO)</i>. <ol style="list-style-type: none">1. The incorporation of GCG principles in Policies, Work Guidelines and Regulations, SOP;2. Reward & Punishment enforcement;3. Product Transparency;4. Call Center & Customer Care establishment;5. Anti-Fraud Strategy;6. Whistle-blowing System (Letter to CEO).
Sosialisasi dan Evaluasi Socialisation and Evaluation	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Internalisasi Corporate Value</i>;2. Sosialisasi Inisiatif Strategis, Kebijakan, Peraturan dll;3. <i>Self Assessment</i> Pelaksanaan GCG;4. Pelaporan Pelaksanaan GCG;5. Penilaian GCG oleh Pihak Independen;6. <i>Performance and Recognitions</i>. <ol style="list-style-type: none">1. Internalization of Corporate Value;2. Socialization of Strategic Initiatives, Policies, Regulations etc;3. GCG Implementation Self Assessment;4. Reporting of GCG Implementation;5. Assessment of GCG by an independent party;6. Performance and Recognitions.
Walking the Talk Walking the Talk	<ol style="list-style-type: none">1. Implementasi prinsip GCG yang dilaksanakan dalam setiap aspek kegiatan operasional bank;2. <i>Change Agent (1:4)</i>;3. <i>Service Excellence</i>;4. Penegakan Etika di Setiap Level Organisasi melalui:<ul style="list-style-type: none">• <i>E-Procurement</i>• <i>Pakta Integritas</i>• <i>Kerahasiaan</i>5. Penerbitan PTO Pengendalian Gratifikasi sebagai implementasi larangan penerimaan gratifikasi di seluruh jajaran Bank Mandiri;6. Mendorong terciptanya Budaya anti korupsi dengan mengikuti kegiatan Pekan Anti Korupsi yang diselenggarakan oleh KPK. <ol style="list-style-type: none">1. Implementation of GCG that is applied in every aspect of the Bank's operations;2. Change Agent (1: 4);3. Service Excellence;4. Enforcement of Ethics on Every Organizational Level through:<ul style="list-style-type: none">• E-Procurement• Integrity Pact• Secrecy5. Publishing of Gratuity Control PTO as implementation of prohibition of gratification at all levels of the Bank;6. Encourage the creation of an anti-corruption culture by participating in the Anti-Corruption Week organized by the Corruption Eradication Commission (Komisi Pemberantasan Korupsi/KPK).



Terkait penerapan GCG dan seiring dengan upaya Bank Mandiri untuk mencapai pertumbuhan yang Keberlanjutan, pada tahun 2016, Bank Mandiri berhasil mendapatkan pengakuan dari berbagai Lembaga Independen Pemeringkat GCG di Indonesia dan di Asia.

Berikut adalah daftar Lembaga Independen Pemeringkat GCG dan jenis penghargaan GCG yang diperoleh Bank Mandiri sepanjang 2016:

- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), memberikan rating "Predikat Sangat Terpercaya" selama sepuluh tahun berturut-turut sejak tahun 2007 hingga 2016 dalam kegiatan *Corporate Governance Perception Index*.
- Governance Asia, memberikan penghargaan kepada Bank Mandiri sebagai "*ICON on Corporate Governance*";
- Indonesia Institute of Corporate Directorship (IICD), dengan predikat "*Best Overall*" dalam kegiatan 8th *IICD Corporate Governance Award*;
- Economic Review, memberikan penghargaan "*GCG Terbaik ke-1 Lembaga Keuangan (Bank) terbuka (BUKU IV)*" dalam kegiatan *Indonesia GCG Award II- 2016 (IGCGA-II-2016)*;
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), yang memberikan predikat "*BUMN dengan Sistem Pengendalian Gratifikasi Terbaik*" dalam kegiatan Hari Anti Korupsi Internasional 2016;
- The Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) & Majalah SWA, memberikan penghargaan "*The Most Indonesia Trusted Companies*" dalam kegiatan *Good Corporate Governance Award 2016*.

In relation to GCG implementation and in line with the Bank Mandiri efforts to achieve sustained growth, in 2016, Bank Mandiri successfully attained recognition from various trusted GCG Independent Ratings Institutions in Indonesia and in Asia.

A list of Independent GCG Ratings Institutions and types of awards attained by Bank Mandiri throughout 2016 is as follows:

- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), awarded the rating "Most Trusted Title" for ten consecutive years from 2007 to 2016 in the Corporate Governance Perception Index.
- Governance Asia, awarded Bank Mandiri as "*ICON on Corporate Governance*";
- Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD), with the title of "*Best Overall*" in the 8th IICD Corporate Governance Award;
- Economic Review, awarded "*1st Best GCG Financial Institutions (Banks) open (BOOKIV)*" in the *Indonesia GCG Award II-2016 (IGCGA-II-2016)*;
- Corruption Eradication Commission (KPK), which awarded the title of "*State-owned Enterprise with the Best Gratuity Control System*" in the International Anti-Corruption Day 2016 event;
- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) & SWA magazine, awarded The Most Indonesia Trusted Companies in the activities of Good Corporate Governance Award 2016.



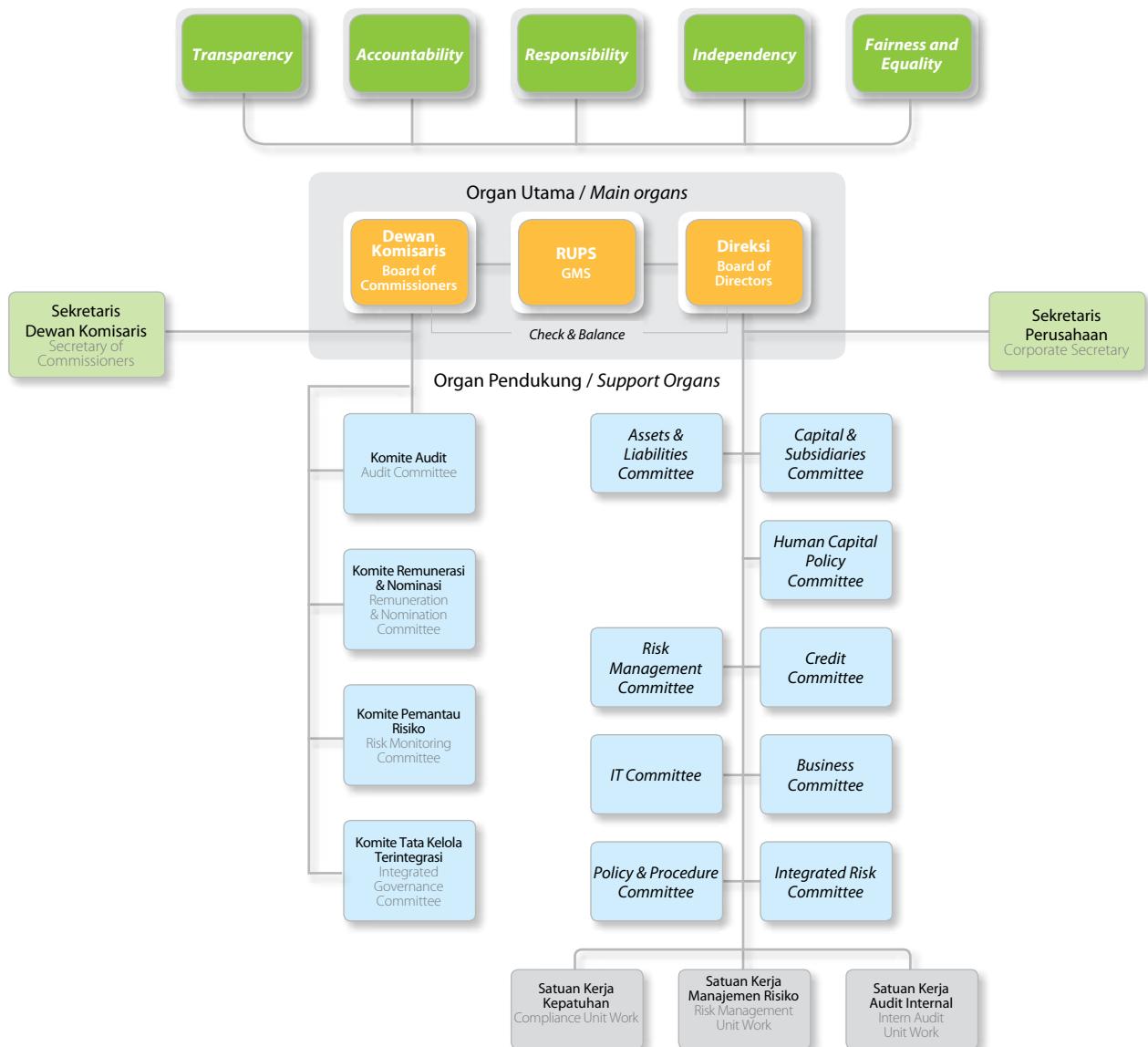
STRUKTUR TATA KELOLA PERUSAHAAN

[G4-34]

Sejalan dengan program Transformasi Bank Mandiri, Perusahaan secara berkesinambungan berupaya melakukan pembaruan proses melalui transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara Keberlanjutan dengan memperbaiki susunan dan peran dari struktur Bank Mandiri agar prinsip TARIF selalu diterapkan oleh seluruh lini.

Struktur Tata Kelola Perusahaan

Corporate Governance Structure



CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE

[G4-34]

In line with the Bank Mandiri Transformation program, the Company continuously seeks to reform the process through business transformation and organizational management in a sustainable manner by improving the composition and role of the structure of Bank Mandiri so that the TARIF principles are always applied by the entire line.



RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan yang mewakili kepentingan pemegang saham dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Komisaris.

Wewenang Pemegang Saham

RUPS memiliki wewenang untuk:

- Mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi;
- Mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi;
- Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perusahaan;
- Menyetujui dan mengesahkan Laporan Tahunan Perusahaan;
- Menetapkan remunerasi seperti gaji/honorarium, tunjangan dan fasilitas bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi.

Hak Pemegang Saham

Melalui RUPS, para pemegang saham dapat menggunakan haknya serta memberikan pendapat dan suaranya untuk mengambil keputusan penting terkait aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara independen dan seimbang antara kepentingan perusahaan dengan pemegang saham.

Fungsi RUPS terkait Keberlanjutan Usaha

Guna memastikan tercapainya kinerja Bank Mandiri yang berimbang dalam bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial, RUPS juga memutuskan penunjukkan anggota Direksi untuk bertugas sesuai masing-masing bidang yang ditentukan. Selanjutnya Direksi bisa mendeklasifikasi wewenang tersebut melalui Surat Keputusan Direksi, kemudian melakukan evaluasi secara berkala.

Komite yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan terkait dengan bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial adalah *Policy & Procedure Committee* (PPC). Komite ini mengatur mengenai pembiayaan ramah lingkungan yang dituangkan dalam:

1. Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM)
2. Kebijakan terkait pemberian kredit yang perlu dihindari dengan pertimbangan dampak aktivitas usaha yang dihasilkan dari perusahaan pemohon kredit terhadap keberlangsungan lingkungan hidup.
3. Standar Prosedur Kredit (SPK) Corporate/SPK Commercial/SPK Business Banking.

SPK yang dimaksud mengatur mengenai:

- Data dan Informasi Debitur
Data dan informasi debitur yang dibutuhkan terkait rencana usaha/ kegiatan yang

GENERAL MEETING OF SHAREHOLDERS

General Meeting of Shareholders (GMS) is an organ of the company which holds the highest authority in the company that represents the interests of shareholders and holds all authority that is not submitted to the Board of Directors or Board of Commissioners.

Shareholders' Privileges

The GMS has the authority to:

- Appoint and dismiss members of the Board of Commissioners and Board of Directors;
- Evaluate the performance of the Board of Commissioners and Board of Directors;
- Approved the amendment of the Company;
- Approve and ratify the Company's Annual Report;
- Establish remuneration such as salaries/honorarium, allowances, and benefits for members of the Board of Commissioners and the Board of Directors

Rights of Shareholders

Through the GMS, the shareholders may exercise its right to give their opinion and voice in making important decisions relating to economic, social, and environmental aspects, independently and balance between the interests of the company and shareholders.

GMS Functions Related to Business Continuity

To ensure the achievement of Bank Mandiri's impartial performance in economic, environmental, and social fields, the GMS also decides on the appointment of members of the Board of Directors to serve according to each specified field. Furthermore, the Board of Directors may delegate the authority through the Directors' Decree, followed by the conduct of periodic evaluation.

The Committee responsible for making decisions related to the economical, environmental, and social fields is the Policy & Procedure Committee (PPC). The committee coordinates environmentally friendly financing as outlined in:

1. Bank Mandiri Credit Policy (KPBM)
2. Policy related to the provision of credit that should be avoided by considering the impact of business activities resulting from the credit applicant company on environmental sustainability.
3. Business Banking Standard Credit Procedures (SPK)/ Corporate/Commercial SPK.

The SPK manages:

- Debtor Data and Information
Required debtor data and information relating to business plans/planned activities



direncanakan atau Upaya Pengelolaan Lingkungan (UKL) – Upaya Pemantauan Lingkungan (UPL) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu data atau informasi yang dimaksud adalah data Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL).

Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan proaktif, memberikan arahan serta nasihat kepada Direksi secara independen terkait pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dalam mengelola Bank Mandiri. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa Bank Mandiri menjalankan aktivitasnya di dalam koridor Tata Kelola Bank Mandiri yang Baik secara menyeluruh di setiap tingkatan dan jenjang organisasi pada seluruh unit kerja Bank Mandiri.

Sesuai dengan persyaratan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) Otoritas Jasa Keuangan (OJK), seluruh anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri harus memenuhi kualifikasi kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing.

Per 31 Desember 2016, Bank Mandiri memiliki delapan orang Dewan Komisaris; empat orang di antaranya merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan ketentuan PBI No.8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum yang mengatur bahwa minimum 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen. Dinyatakan independen karena 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 memengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Sesuai struktur organisasi, terdapat Sekretaris Dewan Komisaris dan empat komite yang terdiri dari Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi, Komite Pemantau Risiko, serta Komite Tata Kelola Terintegrasi. Semuanya melapor dan bertanggung jawab terhadap Dewan Komisaris dalam rangka mendukung Dewan Komisaris menjalankan tugas kepengawasannya.

Berdasarkan Keputusan RUPS Tahunan (RUPST) yang diselenggarakan pada tanggal 21 Maret 2016 terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris. Keputusan RUPST terkait komposisi Dewan Komisaris adalah:

or Environmental Management Effort (UKL) - Environmental Monitoring Effort (UPL) in accordance with applicable legislation. Among the data or information in question would be Environmental Impact Assessment (EIA) data.

Board of Commissioners (BOC)

BOC is an organ of the company that is in charge and collectively responsible for proactive monitoring, providing independent direction and advice to the Board of Directors in association with the duties and responsibility of the Board of Directors in the management of Bank Mandiri. The ultimate goal is to ensure that Bank Mandiri runs its overall activities within the corridor of Good Bank Mandiri Governance in all work units of Bank Mandiri and at each and every level of the organization.

In accordance with the Financial Services Authority (FSA) fit and proper test requirements, all members of the Board of Commissioners of Bank Mandiri must fulfil the competency qualifications and skills required in carrying out each of their functions and duties.

As of December 31, 2016, the Bank has eight BOC members; four of whom are Independent Commissioners. This is in accordance with the provisions of PBI No.8/14/PBI/2006 on the Implementation of Good Corporate Governance for Commercial Banks, which stipulates that a minimum of 50% of the number of members of the Board of Commissioners must be Independent Commissioners. They are determined as independent due to no existing financial, management, share ownership and/or family relationship with other members of the Board of Commissioners, Board of Directors and/or the controlling shareholders or other relationships that could affect their ability to act independently.

Corresponding with the organizational structure, there is the Secretary of the Board of Commissioners and four committees consisting of the Audit Committee, Remuneration and Nomination Committee, Risk Monitoring Committee, as well as the Integrated Governance Committee. All of whom report to and are responsible to the Board of Commissioners in support of the Board's oversight duties.

Based on the Annual General Meeting (AGM) Decision held on March 21, 2016, a change occurred in the composition of the Board of Commissioners. The AGM decision relating to the Board of Directors composition was:



- Mengangkat Bapak Ardan Adiperdana sebagai Komisaris Perseroan terhitung sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan dengan memperhatikan peraturan perundangan di Bidang Pasar Modal dan tanpa mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan sewaktu-waktu. Pengangkatan Komisaris Utama tersebut berlaku efektif setelah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasarkan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana tercantum dalam POJK No.27/POJK.03/2016 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Bagi Pihak Utama Lembaga Jasa Keuangan (*Fit and Proper Test*).
- To appoint Mr. Ardan Adiperdana as Commissioner of the Company effective until the closing of the 5th Annual General Meeting from the time of their appointment, noting the laws and regulations of the Capital Market and without diminishing the right of the GMS to dismiss at any time. This Appointment of Main Commissioner becomes effective after approval from the Financial Services Authority (FSA) based on the fit and proper Test carried out by the Financial Services Authority, and in accordance with the current legislation as stated in POJK No.27/POJK.03/2016 concerning the Fit and Proper Test for the Main Parties of a Financial Services Institution (*Fit and Proper Test*).

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Tahun 2016

Total and Composition of Board of Commissioners in 2016

No.	Nama Name	Jenis Kelamin Gender	Jabatan Position	Masa Jabatan Term	Kompetensi Competence	Jabatan pada Perusahaan/ Instansi Lain Position in Other Company /Institution	Nama Perusahaan/ Instansi Lain Name of Other Company /Institution
1	Wimboh Santoso	Laki-laki Male	Komisaris Utama/ Komisaris Independen President Commissioner/ Independent Commissioner	18 Desember 2015 – Saat Ini December 18, 2015 - Present	Ekonomi Economics	Direktur Director	Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI)
2	Imam Apriyanto Putro	Laki-laki Male	Wakil Komisaris Utama Vice President Commissioner	Maret 2015 – Saat Ini March 2015 - Present	Ekonomi & Manajemen Sumber Daya Manusia Economics & Human Resources Management	Sekretaris Kementerian Secretary to Ministry	Kementerian BUMN
3	Aviliani	Perempuan Female	Komisaris Independen Independent Commissioner	21 Mei 2014 – Saat Ini May 21, 2014 - Present	Ekonomi Keuangan Economics & Finance	Komisaris Independen Independent Commissioner	PT Dyandra Media Internasional, Tbk.
4	Goei Siauw Hong	Laki-laki Male	Komisaris Independen Independent Commissioner	16 Maret 2014 – Saat Ini March 16, 2014 - Present	Manajemen Pemasaran Marketing Management	Direktur Utama President Director	PT Gagas Prima Solusi
5	Bangun Sarwito Kusmulyono	Laki-laki Male	Komisaris Independen Independent Commissioner	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 - Present	Bidang Lingkungan Environmental	-	-
6	Abdul Aziz	Laki-laki Male	Komisaris Independen Independent Commissioner	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 - Present	Manajemen Pemasaran Marketing Management	-	-
7	Askolani	Laki-laki Male	Komisaris Commissioner	21 Mei 2014 – Saat Ini May 21, 2014 - Present	Ekonomi Economics	Dirjen Anggaran Directorate General for Budget	Kementerian Keuangan
8	Suhwono*	Laki-laki Male	Komisaris Commissioner	16 Maret 2015 – 29 Maret 2016 March 16, 2015 - March 29, 2016	Ekonomi Economics	-	-
9	Ardan Adiperdana	Laki-laki Male	Komisaris Commissioner	21 Maret 2016-Saat Ini March 21, 2016 - Present	Akuntansi & Bisnis Administrasi Accounting & Business Administration	-	-

*Masa jabatan Suhwono sebagai anggota Dewan Komisaris berakhir sehubungan dengan pengangkatan beliau sebagai Direktur Utama di salah satu BUMN. Suhwono's term of office as a member of the Board of Commissioners ends in correspondence with his appointment as Managing Director in one of the SOEs.



Direksi

Direksi merupakan organ eksekutif tertinggi di Bank Mandiri yang berwenang dan bertanggung jawab penuh terhadap keseluruhan operasional Bank Mandiri. Dalam perannya, Direksi perlu menyusun rencana strategis untuk mencapai target yang ditentukan, sejalan dengan visi dan misi Perseroan. Untuk itu, setiap anggota Direksi Bank Mandiri harus memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, Direksi dibantu oleh Sekretaris Perusahaan dan sepuluh komite di bawah Direksi yaitu Assets & Liabilities Committee, Risk Management Committee, Information Technology Committee, Capital & Subsidiaries Committee, Human Capital Policy Committee, Credit Committee, Wholesale Business Committee, Retail Business Committee, Integrated Risk Management Committee serta Policy & Procedure Committee.

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan, Direksi juga wajib mewakili Bank Mandiri dalam persoalan hukum baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan Keputusan RUPS Tahunan (RUPST) yang diselenggarakan pada tanggal 21 Maret 2016 terjadi perubahan komposisi Direksi Bank Mandiri. Keputusan RUPST terkait komposisi Direksi adalah:

1. Memberhentikan dengan hormat nama berikut sebagai anggota Direksi:
 - a. Bapak Budi Gunadi Sadikin sebagai Direktur Utama;
 - b. Bapak Sentot A. Sentausa sebagai Direktur;
 - c. Bapak Royke Tumilaar sebagai Direktur.Pemberhentian ketiga anggota Direksi tersebut terhitung sejak ditutupnya RUPST dengan ucapan Terima Kasih atas sumbangsih tenaga dan pikiran dalam mengemban tugas yang diberikan selama menjabat sebagai anggota Direksi.
2. Mengalihkan penugasan Bapak Kartika Wirjoatmodjo yang diangkat berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan tahun 2015 yang semula Direktur menjadi Direktur Utama dengan masa jabatan meneruskan sisa masa jabatan sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tersebut.
3. Mengangkat dua anggota Direksi Perseroan, yaitu:
 - a. Bapak Rico Usthavia Frans sebagai Direktur;
 - b. Bapak Royke Tumilaar sebagai Direktur.

Board of Directors

The Board of Directors is the highest executive organ in Bank Mandiri that is authorized and fully responsible for overall operations of the Bank Mandiri. In its role, the Board of Directors need to develop a strategic plan to achieve specified targets, in line with the vision and mission of the Company. To that end, each member of the Board of Directors of Bank Mandiri must have the level of competence and skill required in carrying out each of their functions and duties.

In carrying out these duties and responsibilities, the Board of Directors is assisted by the Company Secretary and ten committees that sit under the Board, namely Assets & Liabilities Committee, Risk Management Committee, Information Technology Committee, Capital & Subsidiaries Committee, Human Capital Policy Committee, Credit Committee, Wholesale Business Committee, Retail Business Committee, Integrated Risk Management Committee and the Policy and Procedure Committee.

In accordance with the Articles of Association, the Board of Directors shall represent Bank Mandiri in legal matters both in and out of court in accordance with applicable regulations.

Based on Decisions of the Annual General Meeting (AGM) held on March 21, 2016, there has been changes to the composition of the Bank Mandiri Board of Directors. AGM decisions relating to the composition of the Board of Directors are as follows:

1. Honorably dismiss the following names as members of the Board of Directors:
 - a. Mr. Budi Gunadi Sadikin as Managing Director;
 - b. Mr. Sentot A. Sentausa as Director;
 - c. Mr. Royke Tumilaar as Director.The dismissal of these three members of the Board of Directors is effective as of the closing of the AGM with gratitude for their contribution of energy and mind in carrying out their assigned tasks during their tenure as members of the Board of Directors.
2. The transfer of assignment of Mr. Kartika Wirjoatmodjo, who was initially appointed by the decision of the General Meeting of Shareholders of the Company in 2015 as Director to serve out his remaining term of office as Managing Director in accordance with the decision of the General Meeting of Shareholders.
3. Appoint two members of the Board of Directors, namely:
 - a. Mr. Rico Usthavia Frans as a Director;
 - b. Mr. Royke Tumilaar as Director.



Pengalihan jabatan Bapak Kartika Wirjoatmodjo sebagai Direktur Utama dan pengangkatan Bapak Rico Usthavia Frans berlaku efektif setelah dinyatakan lolos Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan setelah memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jumlah dan Komposisi Direksi Tahun 2016

Total and Composition of Board of Directors in 2016

No.	Nama Name	Jenis Kelamin Gender	Jabatan Position	Masa Jabatan* Term	Periode Masa Jabatan Term Period	Kompetensi competency
1	Kartika Wirjoatmodjo	Laki-laki Male	Direktur Utama President Director	21 Maret 2016 – Saat Ini March 21, 2016 -Present	Periode I Period I	Ekonomi, Akuntansi Economy, Accounting
2	Sulaiman A. Arianto	Laki-laki Male	Wakil Direktur Utama Vice President Director	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 -Present	Periode I Period I	Keuangan Finance
3	Ogi Prastomiyono	Perempuan Female	Direktur Operations Director of Operations	29 Mei 2008 – Saat Ini May 29, 2008 -Present	Periode II Period II	Ekonomi Economy
4	Pahala Nugraha Mansury	Laki-laki Male	Direktur Finance & Treasury Director of Finance & Treasury	17 Mei 2010 – Saat Ini May 17, 2010 -Present	Periode II Period II	Keuangan, Akuntansi Finance, Accounting
5	Hery Gunardi	Laki-laki Male	Direktur Distributions Director of Distributions	2 April 2013 – Saat Ini April 2, 2013 -Present	Periode I Period I	Keuangan Finance
6	Tardi	Laki-laki Male	Direktur Retail Banking Director of Retail Banking	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 -Present	Periode I Period I	Keuangan Finance
7	Ahmad Siddik Badruddin	Laki-laki Male	Direktur Risk Management & Compliance Director of Risk Management & Compliance	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 -Present	Periode I Period I	Manajemen Risiko Risk Management
8	Kartini Sally	Perempuan Female	Direktur Commercial Banking Director of Commercial Banking	16 Maret 2015 – Saat Ini March 16, 2015 -Present	Periode I Period I	Manajemen Perbankan Banking Management
9	Royke Tumilaar	Laki-laki Male	Direktur Corporate Banking Director of Corporate Banking	23 Mei 2011 – Saat Ini May 23, 2011 -Present	Periode II Period II	Ekonomi, Keuangan Finance, Accounting
10	Rico Usthavia Frans	Laki-laki Male	Direktur Digital Banking & Technology Director of Corporate Banking	21 Maret 2016 – Saat Ini March 21, 2016 -Present	Periode I Period I	Teknik Elektro Electrical Engineering

The transfer of assignment of Mr. Kartika Wirjoatmodjo as Managing Director and the appointment of Mr. Rico Usthavia Frans will be effective after they have been stated to have passed the Financial Services Authority (FSA) Fit and Proper Test and after complying with the current legislation.

* Pengangkatan Direksi yang dilakukan sebelum tahun 2014 harus memenuhi persyaratan *fit and proper test* Bank Indonesia; sedangkan pengangkatan Direksi setelah tahun 2015 harus mengikuti Peraturan Perundang-undangan terakhir berdasarkan ketentuan fit and proper test Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagaimana tercantum dalam POJK No.27/POJK.03/2016 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Bagi Pihak Utama Lembaga Jasa Keuangan.

* Appointment of Directors made before 2014 must meet the requirements of the fit and proper test by Bank Indonesia; whereas the appointment of the Board of Directors after 2015 must comply with the latest legislation based on the provisions of the Financial Services Authority (FSA) fit and proper test as contained in POJK No.27/POJK.03/2016 concerning Fit and Proper Test for the Main Parties of a Financial Services Institution.

KEBIJAKAN DAN PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI

Penetapan Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi dilakukan sesuai Undang-undang Perseroan Terbatas No.40 tahun 2007, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN No. PER 07/MBU/2010 tentang pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN.

Prinsip penetapan penghasilan Dewan Komisaris dan Direksi ditetapkan oleh RUPS. Adapun komponen penghasilan Dewan Komisaris terdiri dari honorarium, tunjangan, fasilitas, dan tantiem/insentif kinerja. Sedangkan Komponen penghasilan Direksi terdiri dari gaji, tunjangan, fasilitas dan tantiem/insentif kinerja.

DETERMINATION OF REMUNERATION POLICIES AND PROCEDURES

Determination of remuneration of the Board of Commissioners and Directors is conducted in accordance with the Limited Liability Companies Act 40 of 2007, Bank Mandiri Articles of Association, SOE Regulation No. PER 07/MBU/2010 regarding guidelines for the determination of earnings for Directors, Board of Commissioners and Board of Trustees of SOEs.

The principles in determining the Board of Commissioners and Board of Directors earnings are determined by the AGM. The Board of Commissioners income components consists of honorariums, allowances, facilities, and bonuses/performance incentives. While the income component of the Board of Directors consist of salaries, benefits, facilities and bonuses/performance incentives.



Sedangkan pemberian Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri diatur berdasarkan Surat Keputusan Komisaris No. KEP. KOM/006/2011 perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris.

Whereas Conferment of Remuneration to the Bank Mandiri Board of Commissioners and Board of Directors is governed by the Commisioner's Decree No. KEP. KOM/006/2011 concerning Allowances and other Facilities as well as pension for the Directors and Board of Commissioners.

Kebijakan Remunerasi Dewan Komisaris

Remuneration Policy for Board of Commissioners

No.	Jenis Penghasilan Income Category	Ketentuan Description and Platform
1.	Honorarium Hari Raya Keagamaan Tunjangan Komunikasi Tunjangan Transportasi Tunjangan Cuti Tahunan Santunan Purna Jabatan Tunjangan Pakaian Religious Holiday Allowance Communication Allowance Transport Allowance Annual Leave Allowance Pension Clothing Allowance	Besarnya Faktor Jabatan: <ul style="list-style-type: none">• Komisaris Utama 50% dari Direktur Utama.• Wakil Komisaris Utama 47,5% dari Direktur Utama.• Komisaris 45% dari Direktur Utama. The Position Factor: <ul style="list-style-type: none">• Main Commissioner 50% of the Managing Director.• Deputy Commissioner 47.5% of the Director.• Commissioner 45% of the Managing Director.
2.	Tunjangan / Allowance Fasilitas Kendaraan Dinas Fasilitas Kesehatan Fasilitas Perkumpulan Profesi Fasilitas Bantuan Hukum Work Vehicle Benefit Health Benefit Professional Association Benefit Legal Support Benefit	Satu kali honorarium. Tidak diberikan. Sebesar 20% dari honorarium. Tidak diberikan. Premi asuransi maksimal 25% dari honorarium. Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus. One honorarium Not provided. 20% of honorarium. Not Provided Insurance premium at a maximum of 25% of honorarium. May be provided, in the event of special occasions requiring specific clothing
3.	Fasilitas / Benefits Fasilitas Kendaraan Dinas Fasilitas Kesehatan Fasilitas Perkumpulan Profesi Fasilitas Bantuan Hukum Work Vehicle Benefit Health Benefit Professional Association Benefit Legal Support Benefit	Diberikan hanya untuk tunjangan transportasi sebesar 20% dari honorarium. Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEPKOM/003/2014. <ul style="list-style-type: none">• Maksimal dua keanggotaan.• Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan. Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEPKOM/003/2014. Provided only for transport allowance at 20% of honorarium Reimbursement of medical treatments in accodrdance with internal policy KEPKOM/003/2014. <ul style="list-style-type: none">• A maximum of 2 memberships• Only joining fee and annual subscription provided. As required, stipulated in KEPKOM/003/2014.



Kebijakan Remunerasi Direksi
Remuneration Policy for Board of Directors

No.	Jenis Penghasilan Income Category	Ketentuan Description and Platform
1.	Honorarium	<p>Besarnya Faktor Jabatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direktur Utama: 100% . • Wakil Direktur Utama: 95%. • Direktur: 90%. <p>The Position Factor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director: 100%. • Deputy Director: 95%. • Director: 90%.
2.	Tunjangan / Allowance	<p>Hari Raya Keagamaan Tunjangan Komunikasi Tunjangan Cuti Tahunan Tunjangan Pakaian Santunan Purna Jabatan Tunjangan Perumahan Tunjangan Utilitas</p> <p>Religious Holiday Allowance Communication Allowance Annual Leave Allowance Clothing Allowance Pension Housing Allowance Utility Allowance</p>
3.	Fasilitas / Benefits	<p>Fasilitas Kendaraan Dinas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disediakan satu fasilitas kendaraan, melalui skema sewa. • Spesifikasi kendaraan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEPKOM/003/2014). <p>Fasilitas Kesehatan</p> <p>Fasilitas Perkumpulan Profesi</p> <p>Fasilitas Bantuan Hukum</p> <p>Fasilitas Perumahan</p> <p>Fasilitas Club Membership</p> <p>Fasilitas Biaya Representasi</p> <p>Work Vehicle Benefit</p> <p>Health Benefit</p> <p>Professional Association Benefit</p> <p>Legal Support Benefit</p> <p>Housing Benefit</p> <p>Club Memberships Benefit</p> <p>Representation Fees Benefit</p> <p>In accordance with usage.</p> <p>12 working days, not including mass leave..</p> <p>May be provided, in the event of special occasions requiring specific clothing</p> <p>Insurance premium at a maximum of 25% of honorarium.</p> <p>Rp27.500.000/bulan termasuk biaya utilitas, apabila tidak menempati rumah jabatan.</p> <p>Sesuai dengan pemakaian bagi yang menempati rumah jabatan.</p> <p>Provided in the lead up to the religious holiday of one salary each.</p> <p>In accordance with usage.</p> <p>12 hari kerja, tidak termasuk cuti bersama.</p> <p>Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus.</p> <p>Premi asuransi maksimal 25% dari honorarium.</p> <p>Rp27.500.000/month including utilities, if not occupying official housing.</p> <p>In accordance with usage for those occupying official housing.</p> <p>Maksimal dua keanggotaan.</p> <p>Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan.</p> <p>Sesuai kebutuhan, diatur sesuai dengan surat keputusan Dewan Komisaris bulan Oktober tahun 2016.</p> <p>Sesuai kebutuhan, diatur sesuai dengan surat keputusan Dewan Komisaris bulan Oktober tahun 2016.</p> <p>Direksi tidak diberikan rumah jabatan namun diberikan tunjangan perumahan termasuk tunjangan utilitas.</p> <p>Anggota Direksi wajib mempergunakan rumah jabatan Direksi sebagai Fasilitas perumahan, dan yang bersangkutan tidak diberikan Tunjangan perumahan.</p> <p>Maksimal dua keanggotaan.</p> <p>Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan.</p> <p>Sesuai pemakaian dalam hal mewakili Bank Mandiri.</p> <p>One vehicle provided through leasing scheme.</p> <p>Vehicle specifications and fuel allowances in accordance with internal policies (KEPKOM/003/2014).</p> <p>Reimbursement of medical treatments in accordance with the Decree of the Board of Commissioners in October 2016.</p> <p>A maximum of 2 memberships</p> <p>Only joining fee and annual subscription provided.</p> <p>As required, provisioned in accordance with the Board of Commissioners' Decree of October 2016</p> <p>Directors are not granted with official housing but given housing allowances including utilities allowances.</p> <p>Members of the Board of Directors must use their official housing. As they are provided with housing, the Directors and those concerned are not provided with housing allowance</p> <p>A maximum of 2 memberships</p> <p>Only joining fee and annual subscription provided.</p> <p>In accordance with use in terms of representing Bank Mandiri</p>

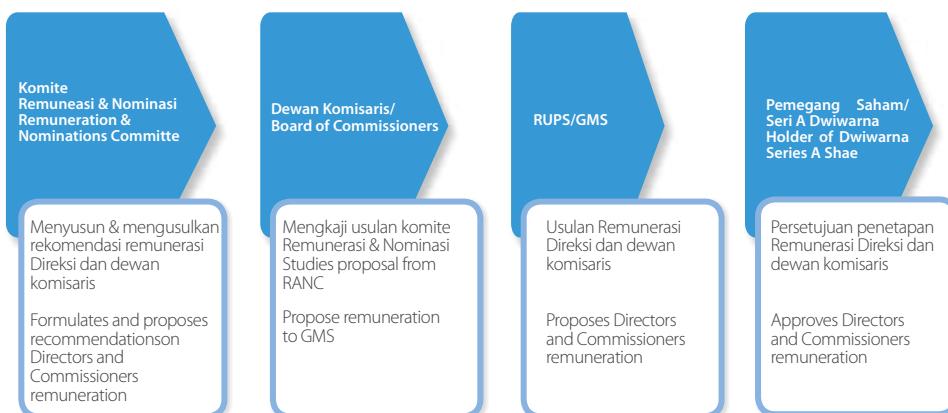


Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di dalam struktur GCG Bank Mandiri, RUPS berwenang untuk membuat keputusan terkait penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri. Dalam prosesnya, penentuan remunerasi mengacu pada formula yang sebelumnya telah ditetapkan oleh RUPS.

- Di tahap awal, Komite Remunerasi dan Nominasi akan menyusun dan merekomendasikan besaran remunerasi kepada Dewan Komisaris.
- Selanjutnya Dewan Komisaris akan mengkaji terlebih dahulu rekomendasi tersebut, sebelum meneruskan usulannya kepada pemegang saham melalui RUPS.
- Kemudian melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi dan Nominasi, ditambah dengan hasil konsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Dewan Komisaris dan Direksi.

As the highest authority in the GCG structure of Bank Mandiri, the AGM authorized to make decisions related to the determination of remuneration for the Board of Commissioners and Board of Directors of Bank Mandiri. In the process, the determination of the remuneration refers to a formula that has previously been set by the AGM.

- In the initial stage, the Remuneration and Nomination Committee will prepare and recommend the remuneration to the Board of Commissioners.
- Subsequently, the Board of Commissioners will review the recommendation in advance, before forwarding the proposal to the shareholders through the AGM.
- Then, through further research conducted by the Remuneration and Nomination Committee, coupled with the results of consultation with the Minister of State Owned Enterprises as Series A Dwiwarna shareholders, establishes allowances and other benefits, as well as pension for the Board of Commissioners and Board of Directors.





PROGRAM PELATIHAN

Pada tahun 2016, Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri berpartisipasi dalam serangkaian program pelatihan dan pengembangan kompetensi, seperti tercantum di dalam tabel di bawah ini.

Tabel Program Pelatihan Dewan Komisaris Tahun 2016
Table of Board of Directors' Training Program for 2016

TRAINING PROGRAM

In 2016, the Board of Commissioners and Board of Directors of Bank Mandiri participated in a series of training programs and competency development, which were held both in the country and overseas, as listed in the table below.

Anggota Dewan Komisaris Members of the Board of Commissioners	Jabatan Position	Pelatihan/Lokakarya/Seminar Training/Workshop/Seminar	Tanggal Date	Tempat Venue	Penyelenggara Organizer
Wimboh Santoso	Komisaris Utama President Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Investor Conference dan Non Deal Road show	28-30 April 2016	New York, Boston, San Fransisco – Amerika Serikat	World Economic Forum
		Investor Conference and Non Deal Road show	April 28-30, 2016	New York, Boston, San Fransisco – United States of America	
		Seminar Economic Outlook 2017 dengan topik "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017" Economic Outlook 2017 Seminar entitled "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	9 Desember 2016 December 9, 2016	Jakarta	Ikatan Bankir Indonesia (IBI) – Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama Vice President Commissioner	Kunjungan Kerja Dekom	2 Desember 2016	Semarang	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Board of Commissioners Visit	December 2, 2016		
Aviliani	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Narasumber pada Acara Sosialisasi Perekonomian Indonesia di Myanmar	17-18 Agustus 2016	Myanmar	ISEI
		Keynote Speaker on Socialization of Indonesia's Economy in Myanmar	August 17-18, 2016		
		Refreshing Sertifikasi Risiko BARA - Enhancing the Power of Enterprise Risk Management in Creating a Sound Bank and Financial Risk Management"	18-22 September 2016	Stockholm-Swedia	Banker Association for Risk Management (BARA)
		Refreshing Certification of BARA Risk - Enhancing the Power of Enterprise Risk Management in Creating a Sound Bank and Financial Risk Management"	September 18-22, 2016		
		Seminar Economic Outlook 2017 dengan topik "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017" Economic Outlook 2017 Seminar entitled "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	9 Desember 2016 December 9, 2016	Jakarta	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
Goei Siauw Hong	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Bank Mandiri CFO Sharing Forum 2016 'Optimizing Growth in Uncertain Economic Condition'	28-29 Juli 2016	Singapura	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
		Bank Mandiri CFO Sharing Forum 2016 'Optimizing Growth in Uncertain Economic Condition'	July 28-29, 2016	Singapore	
		Internal Rating Based Basel II - Credit Risk Internal Rating Based Basel II - Credit Risk	8 November 2016 November 8, 2016	Hotel Pullman-Jakarta Pullman Hotel -Jakarta	GPS & Partner Consulting Group



Anggota Dewan Komisaris Members of the Board of Commissioners	Jabatan Position	Pelatihan/Lokakarya/Seminar Training/Workshop/Seminar	Tanggal Date	Tempat Venue	Penyelenggara Organizer
		Investor Conference dan Non Deal Road show Nomura	28 November 2016 November 28, 2016	Tokyo-Jepang	Nomura
		Investor Conference and Non Deal Road Show by Nomura		Tokyo-Japan	
B.S Kusmulyono	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Training LN - University of California Berkeley Center "ASEAN Global Leadership Program" by SRW & Co	8 – 13 Mei 2016 May 8 – 13, 2016	Amerika Serikat	University of Berkeley
		Overseas Training - University of California Berkeley Center "ASEAN Global Leadership Program" by SRW & Co		United States of America	
		Seminar FKDP "Kesiapan Perbankan dalam Menghadapi Penilaian Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)	26 Mei 2016	Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan
		FKDP Seminar "Banking Readiness in Responding to Assessmet of the Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)"	May 26, 2016		Communication of Compliance Director
		Refreshment Public LSPP - Mengelola Risiko Agar Portofolio Kredit menjadi Sehat	16 November 2016 November 16, 2016	Hotel Pullman-Jakarta Pullman Hotel - Jakarta	Development Study Institute (LSPP)
		LSPP Public Refreshment – Managing Risk to Achieve a Healthy Credit Portfolio			
Abdul Aziz	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016			
		BARA Risk Forum: Revisit Enterprise Risk Management and Learning Best Practices of Credit Risk Management	30 November 2016 November 30, 2016	Bandung	Banker Association for Risk Management (BARA)
		BARA Risk Forum: Revisit Enterprise Risk Management and Learning Best Practices of Credit Risk Management			
Askolani	Komisaris Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016			
		Seminar Economic Outlook 2017 dengan topik "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	9 Desember 2016 December 9, 2016	Jakarta	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
		Economic Outlook 2017 Seminar entitled "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"			
Ardan Adiperdana	Komisaris Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016			
		Refreshment Public LSPP - Mengelola Risiko Pasar Secara Optimal (Market Risk Management)	15 Desember 2016	Jakarta	Development Study Institute (LSPP)
		LSPP Public Refreshment – Managing Risk to Achieve a Healthy Credit Portfolio	December 15, 2016		
		Bank Mandiri CFO Sharing Forum 2016 'Optimizing Growth in Uncertain Economic Condition'	28-29 Juli 2016 July 28-29, 2016	Singapura	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
		Bank Mandiri CFO Sharing Forum 2016 'Optimizing Growth in Uncertain Economic Condition'		Singapore	
		Internal Rating Based Basel II - Credit Risk	8 November 2016	Hotel Pullman-Jakarta	GPS & Partner Consulting Group
		Internal Rating Based Basel II - Credit Risk	November 8, 2016	Pullman Hotel - Jakarta	
		Investor Conference dan Non Deal Road show Nomura	28 November 2016	Tokyo-Jepang	Nomura
		Investor Conference and Non Deal Road Show by Nomura	November 28, 2016	Tokyo-Japan	



Anggota Dewan Komisaris Members of the Board of Commissioners	Jabatan Position	Pelatihan/Lokakarya/Seminar Training/Workshop/Seminar	Tanggal Date	Tempat Venue	Penyelenggara Organizer
B.S Kusmulyono	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016 April 21-24, 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Training LN - University of California Berkeley Center "ASEAN Global Leadership Program" by SRW & Co	8 – 13 Mei 2016	Amerika Serikat	University of Berkeley
		Overseas Training - University of California Berkeley Center "ASEAN Global Leadership Program" by SRW & Co	May 8 – 13, 2016	United States of America	
		Seminar FKDP "Kesiapan Perbankan dalam Menghadapi Penilaian Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)"	26 Mei 2016	Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan
		FKDP Seminar "Banking Readiness in Responding to Assessmet of the Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)"	May 26, 2016		Communication of Compliance Director
		Refreshment Public LSPP - Mengelola Risiko Agar Portofolio Kredit menjadi Sehat	16 November 2016 November 16, 2016	Hotel Pullman-Jakarta Pullman Hotel - Jakarta	Development Study Institute (LSPP)
		LSPP Public Refreshment – Managing Risk to Achieve a Healthy Credit Portfolio			
Abdul Aziz	Komisaris Independen Independent Commissioner	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
		BARA Risk Forum: Revisit Enterprise Risk Management and Learning Best Practices of Credit Risk Management	30 November 2016 November 30, 2016	Bandung	Banker Association for Risk Management (BARA)
Askolani	Komisaris Commissioner	BARA Risk Forum: Revisit Enterprise Risk Management and Learning Best Practices of Credit Risk Management			
		Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
Ardan Adiperdana	Komisaris Commissioner	Seminar Economic Outlook 2017 dengan topik "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	9 Desember 2016	Jakarta	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
		Economic Outlook 2017 Seminar entitled "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	December 9, 2016		
		Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
		Refreshment Public LSPP - Mengelola Risiko Pasar Secara Optimal (Market Risk Management)	15 Desember 2016	Jakarta	Development Study Institute (LSPP)
		LSPP Public Refreshment – Managing Risk to Achieve a Healthy Credit Portfolio	December 15, 2016		

**Tabel Program Pelatihan Direksi Tahun 2016**

Table of Board of Directors' Training Program for 2016

Anggota Direksi Members of the Board of Directors	Jabatan Position	Pelatihan/Lokakarya/Seminar Training/Workshop/Seminar	Tanggal Date	Tempat Venue	Penyelenggara Organizer
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama President Director	Executive Training di IMD Laussane, Switzerland	Februari 2016	Lausanne, Swiss	Institute of Management of Development (IMD)
		Executive Training in IMD Laussane, Switzerland	February 2016	Lausanne, Switzerland	
	Leadership Forum 2016		21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
	FGD Sinergi BUMN		Mei 2016	Prapat	Kementerian BUMN Ministry of SOE
		SOE Synergy Forum Group Discussion	May 2016		
Sulaiman A. Arianto	Wakil Direktur Utama	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Vice President Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
Ogi Prastomiyono	Direktur Director	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
	Narasumber pada Acara Sosialisasi Perekonomian Indonesia di Myanmar		17-18 Agustus 2016	Myanmar	MMUGM, IBI, LSPP
		Keynote Speaker on Socialization of Indonesia's Economy in Myanmar	August 17-18, 2016		Postgraduate of Gadjah Mada University, IBI, LSPP
		Refreshing Sertifikasi Risiko BARA - Enhancing The Power of Enterprise Risk Management in Creating a Sound Bank and Financial Risk Management"	18-22 September 2016	Stockholm-Swedia	Indonesian Bankers Association - Press (IBI) and Development Study Institute (LSPP)
	Refreshing Certification of BARA Risk - Enhancing the Power of Enterprise Risk Management in Creating a Sound Bank and Financial Risk Management"		September 18-22, 2016		
		Seminar Economic Outlook 2017 dengan topik "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"	9 Desember 2016	Jakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Economic Outlook 2017 Seminar entitled "Facing Global Challenges for Better Economic Growth in 2017"		December 9, 2016		
Pahala N. Mansury	Direktur Director	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
	FGD Sinergi BUMN		Mei 2016	Prapat	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		SOE Synergy Forum Group Discussion	May 2016		
Hery Gunardi	Direktur Director	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
	Workshop Inisiatif Strategis Direktorat Distributions		Mei 2016	Denpasar	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Workshop Inisiatif Strategis Strategic Initiative Workshop of Directorate of Distributions	May 2016		
Tardi	Direktur	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
Kartini Sally	Direktur	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		



Anggota Direksi Members of the Board of Directors	Jabatan Position	Pelatihan/Lokakarya/Seminar Training/Workshop/Seminar	Tanggal Date	Tempat Venue	Penyelenggara Organizer
Royke Tumilaar	Direktur	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
Rico Usthavia Frans	Direktur	Leadership Forum 2016	21-24 April 2016	Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	Director	Leadership Forum 2016	April 21-24, 2016		
		Seminar dan Rakernas Perbarindo (Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia)	Oktober 2016	Pontianak	Perbarindo by Association of Rural Banks
		Seminar and National Working Meeting by Association of Rural Banks	October 2016		
		Workshop e-Banking 2016	November 2016	Denpasar	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		e-Banking Workshop 2016	November 2016		
		Workshop TB SME Sales Group	November 2016	Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		TB SME Sales Group Workshop	November 2016		
		Workshop Bank Mandiri – Dirjen Pajak: Work in Shymphony	November 2016	Denpasar	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
		Mandiri Banking Workshop – Directorate General of Taxation: Work in Symphony	November 2016		

PENGELOLAAN RISIKO UNTUK MEMPERTAHANKAN KEBERLANJUTAN USAHA BANK MANDIRI [G4-14]

Manajemen risiko yang efektif dan tepat, ditambah penerapan prinsip kehati-hatian dalam seluruh aktivitas perbankan Bank Mandiri merupakan faktor penentu untuk dapat menghasilkan keuntungan secara konsisten dan Keberlanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko merupakan bagian utama dari manajemen keuangan dan operasional Bank Mandiri. Bagi Bank Mandiri, salah satu risiko utama yang berpotensi timbul dari pemberian kredit kepada nasabah adalah melalui instrumen pinjaman. Di luar risiko kredit Perusahaan, juga terpapar berbagai jenis risiko lain seperti risiko pasar, likuiditas, operasional, reputasi dan risiko lainnya yang melekat pada strategi, produk, dan cakupan wilayah usaha Bank Mandiri. [G4-14]

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko Bank Mandiri menganut prinsip Pendekatan Pertahanan tiga Lapis (*three layers of defence*), yang terdiri dari:

1. Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko dan Komite Audit;
2. Direksi dalam menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui Executive Committee terkait manajemen risiko yaitu Risk Management Committee, Asset & Liability Committee, dan Capital & Subsidiaries Committee;
3. Di tingkat operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama unit bisnis dan unit kerja kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko, dan pengendalian risiko.

RISK MANAGEMENT TO MAINTAIN BANK MANDIRI BUSINESS CONTINUITY [G4-14]

Effective and proper risk management, in addition to the application of prudential banking practices in all Bank Mandiri banking activities is critical to be able to generate profits consistently and continuously. Therefore, risk management is a major part of the financial and operational management of Bank Mandiri. For Bank Mandiri, one of the major risks that may arise from the provision of credit to customers is through lending instruments. Outside of Bank Mandiri credit risks, there are also other various types of risks such as market, liquidity, operational, reputation risks and other risks inherent in the strategy, product, and regional coverage of Bank Mandiri. [G4-14]

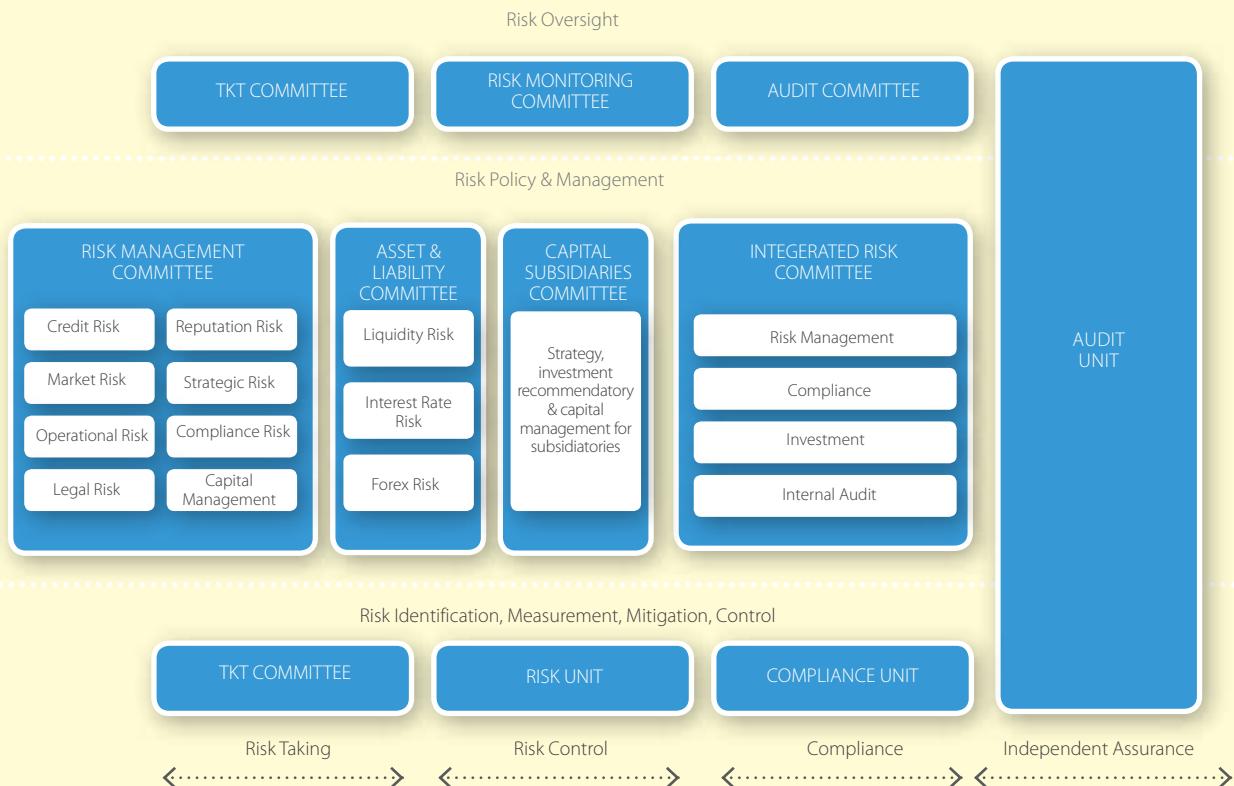
The governance and risk management framework of Bank Mandiri adheres to the three layers of defense approach, consisting of:

1. BOC in conducting oversight of risk through the Risk Oversight Committee and the Audit Committee;
2. Directors in carrying out the functions of risk policy through the Executive Committee in relation to risk management, namely the Risk Management Committee, Asset & Liability Committee, and Capital & Subsidiaries Committee;
3. At the operational level, the Risk Management Unit together with the business units and compliance work unit performs the function of risk identification, risk measurement, risk mitigation, and risk control.



Skema Kerangka Kerja dan Tata Kelola Manajemen Risiko Bank Mandiri

Scheme of Framework and Risk Management Governance of Bank Mandiri



Di tahun 2016, Bank Mandiri juga telah menerapkan berbagai upaya pembaruan guna meningkatkan standar manajemen risiko Bank Mandiri, di antaranya adalah upaya pengembangan produk, proses, dan teknologi informasi yang didukung dan dipantau oleh tim evaluasi manajemen risiko, termasuk inisiatif yang berkaitan dengan program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU/PPT).

Sementara penerapan manajemen risiko Bank Mandiri terkait aspek ekonomi, sosial dan lingkungan di Bank Mandiri dijalankan melalui kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)* yang berbasis pada pendekatan *two-prong*, yaitu pengelolaan risiko melalui aktivitas permodalan dan juga aktivitas lain. Komponen utama pendukung penerapan pendekatan *two-prong* ini adalah Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data serta Metodologi/Model & Analytics. Adapun sistem manajemen risiko yang telah diterapkan ini pun harus dievaluasi untuk melihat apakah sistem tersebut berjalan efektif. Sebagai tindak lanjut, Bank Mandiri melakukan evaluasi dan review sistem menajemen risiko secara internal dan eksternal, yang mencakup risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risik hukum, risiko stratejik, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi.

In 2016, Bank Mandiri also implemented various reform efforts to improve the risk management standards of Bank Mandiri, among which are efforts to develop products, processes, and information technology that are supported and monitored by the risk management evaluation team, including initiatives related to the Anti-Money Laundering money program and Combating the Financing of Terrorism (APU/PPT).

Meanwhile, the implementation of Bank Mandiri risk management in relation to economic, social and environmental aspects is run through the Enterprise Risk Management (ERM) framework based on a two-pronged approach, namely the management of risk through capital provisions and other activities. The main components supporting the application of this two-pronged approach are Organization & Human Resources, Policies & Procedures, Systems & Data and Methodology/Models & Analytics. That said, even the implemented risk management system must be evaluated to measure its effectiveness. As a follow up, Bank Mandiri shall evaluate and review the risk management system both internally and externally, which includes credit risk, market risk, liquidity risk, operational risk, legal risk, strategic risk, compliance risk, and reputation risk.



MENANAMKAN KODE ETIK DALAM BERTINDAK DAN BERPERILAKU [G4-56]

Kode etik merupakan suatu pedoman etika dalam bertindak dan berperilaku. Kode Etik Bank Mandiri menjunjung tinggi nilai-nilai dan prinsip-prinsip Bank Mandiri, dan merupakan aspek penentu dalam membuat keputusan yang tepat. Kode Etik Bank Mandiri tentunya telah diadopsi oleh Bank Mandiri untuk diterapkan oleh setiap anggota Direksi, manajemen, serta seluruh insan Mandiri mulai dari kantor pusat hingga seluruh unit kerja Bank Mandiri di seluruh Indonesia. [G4-56]

Kode Etik Perusahaan Bank Mandiri terdiri dari dua bagian pokok, yaitu Etika Bisnis (*Business Ethic*) dan Etika Kerja (*Code of Conduct*). *Business Ethic* merupakan prinsip moral yang mendasari perilaku Jajaran Bank Mandiri dalam menjalankan aktivitas bisnis. Sedangkan *Code of Conduct* merupakan pedoman perilaku Jajaran Bank Mandiri dalam menjalankan tugas dan kedinasan sehari-hari.

INSTILLING A CODE OF ETHICS AND CODE OF CONDUCT [G4-56]

The code of ethics is an ethics guidelines in action and behavior. Bank Mandiri Code of Ethics uphold the values and principles of the Bank, and is a decisive aspect in making the right decision. Bank Mandiri Code of Ethics has certainly been adopted by Bank Mandiri to be applied by each member of the Board of Directors, management, as well as all Mandiri individuals from the head office to all Bank Mandiri work units throughout Indonesia. [G4-56]

Bank Mandiri's Code of Ethics consists of two main parts, the Business Ethics and Work Ethics (Code of Conduct). Business Ethics is a moral principle that underpins the behavior of the ranks of Bank Mandiri in conducting business activities. While the Code of Conduct is a code of conduct for the ranks of Bank Mandiri in performing daily tasks and official duties.



Kode Etik Perusahaan ini harus dipatuhi dan diterapkan oleh seluruh Jajaran Pegawai Bank Mandiri tanpa terkecuali mulai dari Dewan Komisaris, Direksi, seluruh pegawai Bank Mandiri, Mitra Binaan hingga Mitra Kerja (*vendor*). Upaya penerapan dan penegakkan Kode Etik Perusahaan Bank Mandiri lakukan dengan penuh kesadaran secara terus-menerus dalam bentuk sikap, perilaku, perbuatan, komitmen, dan ketentuan yang dilakukan dalam Pernyataan Kepatuhan Kode Etik, Komitmen Manajemen, *Annual Disclosure* Benturan Kepentingan, Pakta Integritas, dan Program Awareness. Untuk itu, Bank Mandiri rutin menjalankan sosialisasi Kode etik dan Kebijakan Bank Mandiri kepada para pemangku kepentingan, yaitu pada saat penandatanganan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara serikat kerja dan manajemen Bank Mandiri, sosialisasi melalui *Website* Bank Mandiri, *email administrator*, *standing banner*, *flyer*, dan media periklanan di lingkungan sekitar unit kerja Bank Mandiri.

The Company's Code of Conduct must be adhered to and applied by all ranks within Bank Mandiri without exception from the Board of Commissioners, Board of Directors, all employees of Bank Mandiri, Partners all the way to Vendors. Implementation and enforcement efforts of the Bank Mandiri Code of Conduct must be done mindfully and continuously in the form of attitudes, behaviors, actions, commitment, and the provisions made in the Statement of Compliance with the Code of Ethics, Management Commitment, Annual Disclosure of Conflict of Interest, the Integrity Pact, and Awareness Programs. To that end, Bank Mandiri regularly promulgate the Bank Mandiri Code of Ethics and Policy to stakeholders, ie at the time of the signing of the Collective Labour Agreement (CLA) between the unions and Bank Mandiri management, promulgation via the Bank Mandiri website, administrator emails, standing banners, flyers, and media advertising in each local Bank Mandiri environment

NILAI BUDAYA PERUSAHAAN

Bank Mandiri senantiasa menanamkan nilai-nilai Budaya Bank Mandiri sebagai pedoman berperilaku bagi seluruh Mandirian mulai dari level tertinggi hingga level terendah, yang Bank Mandiri namakan TIPCE New Horizon. Budaya yang Bank Mandiri tanamkan saat ini merupakan hasil transformasi dari sebelumnya berjumlah 10, kini menjadi 11 Perilaku Utama, yang terdiri dari:

CORPORATE VALUES CULTURE

Bank Mandiri always instills values of the Bank Mandiri Culture as the Code of Conduct for all Mandirian ranging from the highest level to the lowest level, which Bank Mandiri refers to as TIPCE New Horizon . The culture that Bank Mandiri instills today is a result of a transformation from 10, to now 11 Key Behaviors which consists of:



Nilai Value	Makna Meaning	Perilaku Utama Key Behavior
Trust	Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan. Build confidence and good thought in a sincere and open relationship based on reliability.	<ul style="list-style-type: none"> Jujur, tulus, terbuka, dan tidak sungkan; Memberdayakan potensi, mengeliminasi silo, selalu bersinergi, dan saling menghargai. Honest, sincere, open, and with no hesitation; Empowering potential, eliminating silos, always working together, and with mutual respect.
Integrity	Berperilaku terpuji, menjaga martabat, serta menjunjung tinggi etika profesi. Act truthfully, with dignity, while upholding the ethics of the profession.	<ul style="list-style-type: none"> Disiplin, konsisten, dan memenuhi komitmen. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji. Discipline, consistent, and meeting commitments. Commendable in thought, speech and action.
Professionalism	Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab. Completing work accurately based on the highest of competence and with full responsibility.	<ul style="list-style-type: none"> Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar, dan percaya diri; Berjiwa intrapreneurship dan berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur. Reliable, strong, responsible, learned, and confident; Owning an entrepreneurial soul and have the courage to make decisions with measurable risk.
Customer Focus	Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh berkesinambungan. Always place internal and external customers as a focus on building a positive experience of mutually beneficial and sustainable growth.	<ul style="list-style-type: none"> Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan solusi total; Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat, dan mengutamakan kepuasan pelanggan. Proactively identifying the needs and desires of customers and provide total solutions; Providing the best service in a manner that is fast, proper, easy, accurate, while prioritising customer satisfaction.
Excellence	Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Mandirian. Always strive for excellence to perfection which is a form of love and pride as a Mandirian.	<ul style="list-style-type: none"> Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan; Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi; dan Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas. Patriotic, has a winning mentality and dare to make breakthroughs; Innovative in creating opportunities to achieve performance beyond expectations; and Focus and discipline in executing priorities.

Proses internalisasi dan sosialisasi Budaya Perusahaan telah Bank Mandiri komunikasikan secara aktif kepada seluruh pegawai di setiap unit kerja melalui beragam kegiatan di bawah inisiatif Program Budaya. Kegiatan yang dimaksud berupa *Culture Summit*, *Change Agent Sharing Forum*, *Roadshow Direksi*, *Employee Gathering*, *Video Tape*, *Teleconference (Voice or Video)*, *Webcast*, *Majalah Mandiri*, *SMS Blast*, *Email* serta *Wallpaper* dan *Screen Saver*.

Dalam pelaksanaannya, Bank Mandiri melibatkan *Culture Specialist* sebagai pembina sistem dan Tim Internalisasi Budaya yang dibentuk di setiap unit kerja. Unit Kerja yang terlibat adalah Kantor Pusat, Kantor Wilayah, serta Perusahaan Anak. Selain itu, Bank Mandiri mengadakan *Culture Excellence Award* untuk mengapresiasi keberhasilan unit kerja dan *change agent* dalam menerapkan program budaya dengan baik. Hasilnya terukur dari terjadinya peningkatan kinerja beberapa unit kerja yang dimaksud.

The process of internalizing and socializing the Bank Mandiri Company Culture has been actively communicated to all employees in each unit through a variety of activities under the Culture Program initiative. These activities are in the form of the Culture Summit, Change Agent Sharing Forum, Directors Roadshow, Employee Gathering, Video Tape, Teleconference (Voice or Video), Webcast, Mandiri Magazine, SMS Blast, Email and Wallpaper and Screen Saver.

In its implementation, Bank Mandiri involves a Culture Specialist as the system coach and the Culture Internalization Team, which is created in each work unit. Work units involved are the Head Office, Regional Offices, as well as subsidiaries. In addition, the Bank created the Culture Excellence Award to appreciate the success of the work units and change agents in the good implementation of the cultural program. The results are measured from the increased performance of several units in question.



BUDAYA KEPATUHAN

Di samping tata kelola perusahaan yang baik, aspek kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku juga merupakan aspek penting untuk menjamin kelancaran kegiatan operasional dan sebagai bentuk kepatuhan Bank Mandiri sebagai warga korporasi yang baik. Ini semua mampu Bank Mandiri capai berkat peran serta aktif dari seluruh insan Mandiri, untuk memahami dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan seluruh ketentuan dan perundangan yang berlaku pada setiap fungsi operasional yang dijalankan. Bank Mandiri menyadari bahwa ketidakpatuhan terhadap peraturan perundangan dapat berakibat teguran dari pihak regulator, mencemarkan reputasi baik perusahaan yang selama ini dibangun, dan pada akhirnya berdampak pada keberlangsungan usaha Bank Mandiri di masa mendatang.



PRINSIP KEPATUHAN BANK MANDIRI Bank Mandiri Compliance Principles

1. **Bank selalu patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan semua kegiatannya (*mandatory*).**
 2. **Dewan Komisaris dan Direksi menjadi contoh teladan (*role model*) yang berlandaskan pada kejujuran dan integritas agar pelaksanaan kepatuhan menjadi Budaya Bank (*starts from the top*).**
 3. **Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan budaya kepatuhan dalam setiap kegiatannya masing-masing.**
-
1. **The Bank always obeys laws and regulations and apply the prudential banking principles in conducting all its activities (*mandatory*).**
 2. **Board of Commissioners and Board of Directors to be a role model based on honesty and integrity so that the implementation of compliance becomes Bank Culture (*starting from the top*).**
 3. **The entire ranks of the Bank shall be fully responsible for implementing a compliance culture within each of their respective activities.**

Hingga akhir tahun 2016, Bank Mandiri tidak pernah memberikan dukungan finansial kepada partai politik mana pun. Bank berkomitmen untuk terus berupaya meningkatkan kontribusinya bagi perkembangan perekonomian negara. Hingga laporan keberlanjutan ini diterbitkan, Bank Mandiri juga tidak mendapatkan denda dan sanksi non-moneter atas ketidakpatuhan terhadap Undang-undang dan peraturan yang berlaku. **[G4-SO6, G4-SO8]**

PENGADAAN BERKELANJUTAN

[G4-12] [G4-EN32] [G4-LA14] [G4-HR10] [G4-DMA]

Komitmen Bank Mandiri terhadap keberlanjutan membuat Bank Mandiri menetapkan kebijakan pengadaan barang yang memenuhi aspek berkelanjutan, dalam hal ini pembelian dari pihak ketiga. Dalam

COMPLIANCE CULTURE

In addition to good corporate governance, compliance with laws and regulations is also an important aspect to ensure smooth operational activities and as a form of compliance with Bank Mandiri as a good corporate citizen. Bank Mandiri is able to achieve all of this thanks to the active participation of all of the Mandiri individuals, in understanding and taking responsibility in the implementation of all provisions and regulations that apply to every executed operational function. Bank Mandiri realizes that non-compliance with laws and regulations could result in a reprimand from the regulator, tarnish the reputation that the company that has built, and would ultimately have an impact on the sustainability of Bank Mandiri in the future.

Until the end of 2016, Bank Mandiri never gave financial support to any political party. The Bank is committed to continue to increase its contribution to the economic development of the country. Until this sustainability report was published, the bank also did not receive any fines and non-monetary sanctions for non-compliance current to laws and regulations. **[G4-SO6, G4-SO8]**

SUSTAINABLE PROCUREMENT

[G4-12] [G4-EN32] [G4-LA14] [G4-HR10] [G4-DMA]

Bank Mandiri's commitment to sustainability make the Bank set the procurement of goods that meet sustainable aspects, in this case the purchase of a third party. In practice, Bank Mandiri requires all vendors to



praktiknya, Bank Mandiri mengharuskan seluruh vendor memiliki kemampuan mengelola dan meminimalisir dampak lingkungan mereka masing-masing.

Semua pemasok Bank Mandiri harus mematuhi Kebijakan Pengadaan Bank Mandiri, yang meliputi kepatuhan terhadap hukum dan peraturan Pemerintah Indonesia dan Bank Indonesia yang berlaku, terutama dalam perlakuan sesuai hak asasi manusia, dan praktik kepegawaian.

Penilaian Pemasok Bank Mandiri telah dikembangkan sebagai sistem pemantauan untuk memastikan terdapatnya transparansi dalam proses pembelian. Penilaian Pemasok menghadirkan wawasan yang sangat bernilai mengenai daerah-daerah di mana perbaikan diperlukan, termasuk bagaimana Bank Mandiri dapat bekerja secara lebih efektif dengan pemasoknya dan menciptakan nilai tambah bersama-sama.

Pada akhir 2016, Bank Mandiri memiliki 995 pemasok terdaftar di Strategic Procurement Group yang hampir seluruhnya didominasi oleh pemasok nasional. Adapun untuk pemasok asing, Bank Mandiri hanya bermitra dengan pemasok asing untuk proyek terkait bidang IT, sementara untuk bidang-bidang lainnya dikerjakan hanya oleh pemasok nasional. Bila dilihat dari tabel di bawah ini, dari 179 pemasok bidang IT, 9 (sembilan) di antaranya merupakan pemasok asing.

Rincian profil pemasok Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

No.	Bidang Usaha Type of Business	Jumlah Vendor Number of Vendors
1.	Agen Perjalanan Travel Agent	18
2.	Asuransi Insurance	26
3.	ATK	8
4.	Barang Promosi Promotional Merchandise	20
5.	Cetakan Printing	70
6.	Cleaning Service	2
7.	Ekspedisi Expedition	26
8.	Garmen Garments	14
9.	Inventaris Kantor dan Rudin Office and Official Housing Inventory	4
10.	IT	179
11.	Jaringan Komunikasi Communication Network	4
12.	Jasa Lainnya	72
13.	Kartu Plastik	16

Pada 2016, Bank Mandiri juga telah melaksanakan 1 (satu) kali *vendor gathering* pada tanggal 16 November 2016

have the ability to manage and minimize their own environmental impact.

All suppliers must comply with Bank Mandiri Procurement Policy, which includes compliance with laws and regulations of the Indonesian Government and Bank Indonesia, especially in the appropriate treatment of human rights, and employment practices.

Bank Mandiri Supplier Assessment has been developed as a monitoring system to ensure the presence of transparency in the procurement process. Supplier Assessment presents an invaluable insight on areas where improvements are needed, including how Bank Mandiri can work more effectively with suppliers and create added value together.

At the end of 2016, Bank Mandiri recorded 995 suppliers were registered in the Strategic Procurement Group, which almost entirely were dominated by national suppliers. As for the foreign suppliers, Bank Mandiri was only partnering with IT based suppliers for IT related projects, while other ongoing projects were all carried out by national suppliers. As illustrated by the table below, out of 179 IT suppliers, 9 (nine) of which were foreign suppliers.

Bank Mandiri supplier profile details are as follows:

No.	Bidang Usaha Type of Business	Jumlah Vendor Number of Vendors
14.	Kendaraan Automotive	17
15.	Kendaraan(Penjualan) Automotive (Sales)	10
16.	Kendaraan(Sewa/Service) Automotive (Rental/Service)	13
17.	Konsultan Consultant	91
18.	Kontraktor Contractor	103
19.	Media Promosi Media Promotion	36
20.	Peralatan Kantor Office Supply	75
21.	Perangkat Keras Hardware	10
22.	Perangkat Lunak Software	18
23.	Perdagangan Umum Public Trading	79
24.	Periklanan Advertising	42
25.	Perlengkapan Kantor Office Equipment	20
26.	Tekstil Garments	22

In 2016, Bank Mandiri also conducted a 1 (one) time vendor gathering on November 16, 2016 with the



dengan agenda *sharing values* antara Bank Mandiri dengan vendor.

Selain itu, Bank Mandiri juga bekerja sama dengan para vendor yang menjadi rantai pasokan untuk menangani dampak negatif yang terjadi pada masyarakat akibat kegiatan operasional dan vendor. Di tahun 2016, Bank Mandiri belum melaksanakan *Human Rights Assessment*, namun evaluasi internal yang dilakukan pada menunjukkan tidak adanya dampak negatif signifikan pada masyarakat yang perlu penanganan khusus. Bank Mandiri juga tidak menerima sejumlah pengaduan sosial dan HAM yang signifikan dari masyarakat. Khusus terkait insiden dengan masyarakat adat di daerah, tidak terdapat pengaduan yang diterima sepanjang tahun 2016. [G4-HR9]

PENGELOLAAN BENTURAN KEPENTINGAN

Seiring dengan pelaksanaan Kode Etik Perusahaan, benturan kepentingan menjadi salah satu isu terpenting di dalam menjaga keharmonisan hubungan kemitraan Bank Mandiri baik dengan pihak internal maupun eksternal Bank Mandiri. Pada praktiknya, pengelolaan benturan kepentingan secara benar di dalam Bank Mandiri merupakan cerminan perilaku berintegritas Perusahaan, yang tentunya akan berpengaruh pada reputasi Bank Mandiri, dan pada akhirnya juga bisa menentukan keberlangsungan aktivitas bisnis Bank Mandiri dalam jangka panjang. Sebagai tindak lanjut, Bank Mandiri memiliki ketentuan yang mengatur praktik bisnis Bank Mandiri agar terhindar dari benturan kepentingan yang dituangkan dalam panduan *code of conduct* Bank Mandiri, yang isinya sebagai berikut:

1. Seluruh jajaran Bank Mandiri wajib menghindari kegiatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan. Apabila satu dan lain hal tidak dapat dihindari, maka yang bersangkutan wajib melaporkannya kepada atasan langsung.
2. Seluruh jajaran Bank Mandiri dilarang memberikan persetujuan dan/atau meminta persetujuan atas fasilitas kredit, serta tingkat bunga khusus maupun kekhususan lainnya untuk dirinya sendiri, keluarganya, dan di mana ia dan/atau keluarganya mempunyai kepentingan.
3. Seluruh jajaran Bank Mandiri dilarang bekerja pada perusahaan lain baik sebagai Direksi, karyawan, konsultan atau anggota Komisaris, kecuali apabila telah mendapatkan penugasan atau izin tertulis dari Bank Mandiri. Khusus untuk anggota Dewan Komisaris dan Direksi, perangkapan jabatan harus mengikuti ketentuan regulator mengenai GCG.
4. Seluruh jajaran Bank Mandiri dilarang menjadi rekanan secara langsung maupun tidak langsung, baik rekanan untuk barang atau jasa bagi Bank Mandiri.

agenda of sharing values between Bank Mandiri with the vendors.

In addition, Bank Mandiri also worked with vendors in the supply chain to address the adverse impacts on society as a result of operational activities . However, Human Rights Assessment has not been implemented, but internal evaluation showed no significant adverse impact on the society requiring special handling. The Company did not receive significant social and human rights complaints from the public, especially with regards to the local community (indigenous people, no complaints were received during the year 2015. [G4-HR9]

MANAGEMENT OF CONFLICTS OF INTEREST

Along with the implementation of the Code of Ethics, conflicts of interest has become one of the most important issues in maintaining harmony in the good partnerships between Bank Mandiri and internal and external parties. In practice, the proper management of conflicts of interest within Bank Mandiri is a reflection of integrity in the Company's behaviour, which will certainly affect the reputation of Bank Mandiri, and in the end could also determine the sustainability of Bank Mandiri business activities in the long term. As a follow up, Bank Mandiri has provisions that govern Bank Mandiri business practices in order to avoid conflicts of interest as outlined in the guide to the code of conduct of Bank Mandiri, the content is as follows :

1. The entire ranks of Bank Mandiri must avoid activities that may pose a conflict of interest. If for one reason or another this cannot be avoided, then those involved must report it to their direct supervisor.
2. The entire ranks of Bank Mandiri is prohibited from giving consent and/or request approval for credit facilities, as well as preferential rates and other special treatment for himself, his family, and where he and/or his family have interests.
3. The entire ranks of Bank Mandiri are prohibited from working in another company be it as Directors, employees, consultants or members of the Commissioners, unless the assignment comes from or have obtained written permission from Bank Mandiri. Exclusively for members of the Board of Commissioners and Board of Directors, dual positions must follow the regulatory provisions regarding GCG.
4. The entire ranks of Bank Mandiri are prohibited from partnering with the Bank directly or indirectly, be



5. Seluruh jajaran Bank Mandiri dilarang mengambil barang-barang milik Perusahaan untuk kepentingan sendiri, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya.
6. Seluruh jajaran Bank Mandiri hanya diperkenankan melakukan transaksi sekuritas, perdagangan valuta asing, logam mulia, transaksi derivatif, dan barang lainnya untuk kepentingan sendiri apabila tidak terjadi benturan kepentingan, pelanggaran peraturan *insider trading* dari Otoritas Pasar Modal, dan peraturan terkait lainnya.

KEPATUHAN DAN KOMITMEN PERUSAHAAN TERHADAP ANTI FRAUD DAN ANTI KORUPSI [G4-SO3] [G4-SO4] [G4-SO5] [G4-SO7] [G4-DMA]

Fraud adalah tindakan atau perbuatan yang menyimpang atau tidak benar yang dilakukan oleh seluruh jajaran Bank Mandiri, baik pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi, Tim Manajemen, serta seluruh karyawan baik tetap maupun tidak tetap (kontrak, permanen dan *outsourcing*) terkait dengan proses kerja dan kegiatan operasional Bank Mandiri yang mengakibatkan kerugian atau risiko kerugian secara langsung dan tidak langsung bagi pihak lain.

Terkait tindakan penyimpangan atau *Fraud*, Bank Mandiri mematuhi Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum dan sebagai wujud penyempurnaan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank. Untuk itu, melalui upaya pemantauan dan mitigasi risiko *Fraud*, Bank Mandiri telah menyusun Strategi Anti Fraud Bank Mandiri yang berlandaskan pada empat pilar yakni Pencegahan, Deteksi, Investigasi, serta Pelaporan dan Sanksi, yang dalam penerapannya harus disertai dengan Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut, dengan melibatkan seluruh *line of defense*. **[G4-DMA-SO]**

Dalam menjamin kepatuhan serta mendukung kelancaran penerapan strategi *anti Fraud* tersebut, khususnya dalam melaksanakan pilar deteksi, Bank Mandiri telah mengimplementasikan sistem pendekripsi dini tindakan penyimpangan atau *early detection system*. Tujuannya adalah agar Bank Mandiri dapat mendeteksi secara dini transaksi, proses, dan aplikasi yang bersifat *anomaly* dan memiliki potensi risiko *Fraud*. Sistem ini secara otomatis memberikan alert terhadap transaksi yang memiliki risiko *Fraud*.

Setelah sistem berhasil mendekripsi adanya penyimpangan dan pelanggaran (*Fraud*), maka proses selanjutnya adalah investigasi data alert secara *on-desk* dan *onsite review*, guna membuktikan kebenaran dari temuan potensi *Fraud* yang harus segera ditindaklanjuti

- it as the goods or services partner for Bank Mandiri.
5. The entire ranks of Bank Mandiri are prohibited from taking goods owned by the Company for its own interests, the interests of their family or other outside parties.
6. The entire ranks of Bank Mandiri are only allowed to conduct securities transactions, foreign exchange, precious metals, derivatives transactions, and other goods for their own interests if there is no conflict of interest, breach of the insider trading regulations of the Capital Market Authority, and other relevant regulations.

COMPLIANCE AND CORPORATE COMMITMENT TOWARDS ANTI FRAUD AND ANTI CORRUPTION [G4-SO3] [G4-SO4] [G4-SO5] [G4-SO 7] [G4-DMA]

Fraud is an act or acts that are irregular or are improper, which is carried out by all ranks of Bank Mandiri, be it shareholders, the Board of Commissioners, Board of Directors, Management Team, as well as all employees, both permanent and non-permanent (contractors, permanent and outsourcing) related to Bank Mandiri's work processes and operational activities, which results in a loss or losses directly and indirectly to the other party.

In relation to irregular or fraud activities, Bank mandiri complies with Bank Indonesia Circular Letter No.13 /28/DPNP dated December 9, 2011, regarding the Anti Fraud Strategy Implementation for Commercial Banks and as a form of improvement of the Internal Bank Control System Policy. For that, through its fraud risk monitoring and mitigation efforts, Bank Mandiri has compiled the Bank Mandiri Anti Fraud Strategy, which is based on four pillars namely Prevention, Detection, Investigation, and Reporting and Sanctions, the application of which must be accompanied by Monitoring, Evaluation and Follow-up, by involving the entire line of defense. **[G4-DMA-SO]**

In order to guarantee compliance and to support the smooth implementation of that anti fraud system, especially in conducting the detection pillar, Bank Mandiri has implemented an early detection system. The aim is so that Bank Mandiri can detect at an early stage transactions, processes, and applications that are anomalies and carries a potential risk of fraud . The system automatically provides alerts on transactions that have a risk of fraud .

Once the system successfully detects irregularities and violation (fraud), the next stage is the investigation of data alerts through on-desk and onsite reviews, in order to verify the findings of potential fraud, which must be followed up through mitigation, which should be



melalui mitigasi, yang harus ditangani secara cepat, akurat, dan terencana (*Fraud response plan*).

Mempertimbangkan bahwa proses pengembangan deteksi *Fraud* terdiri dari tahapan proses yang panjang, maka upaya tindak lanjut akan difokuskan pada kegiatan bisnis yang dianggap mengandung risiko *Fraud* paling tinggi. Aktivitas bisnis yang menjadi perhatian utama adalah:

1. Segmen Retail Payment & Deposit (Cabang, Merchant, dan E-channel).
2. Segment Retail Financing (Mikro, Kartu Kredit, Consumer Loan).
3. Segmen Wholesale (Business Banking sampai dengan Rp2 miliar).

dealt with quickly, accurately, and methodically (fraud response plan).

It is considered that the development process of fraud detection consists of long process stages; therefore, follow-up efforts will be focused on business activities that are deemed to carry the highest risk of fraud. Business activities that are of main focus are:

1. Retail Payment & Deposits Segment (Branch, Merchant, and E-channel).
2. Retail Financing Segment (Micro, Credit Card, Consumer Loan).
3. Wholesale Segment (Business Banking up to Rp2 billion).

**Sistem Pemantauan Fraud Bank Mandiri terdiri dari:
Bank Mandiri Fraud Monitoring System consists of:**

1. Fraud Control System Credit Card
2. Fraud Control System Debit Card
3. Merchant Monitoring System
4. Internet & Mobile Banking Monitoring System
5. Anti Fraud Application System
6. Early Detection System Mikro

**Sistem Pemantauan Fraud Bank yang Sedang dan Akan
Dikembangkan terdiri dari:
Bank Monitoring Systems that is under development and will be developed are:**

1. Fraud Detection System for Branch
2. Fraud Control System for Business Banking

Bank Mandiri senantiasa menciptakan budaya anti korupsi di lingkungan Bank Mandiri. Komitmen tersebut tercermin melalui penerapan kebijakan strategi anti *Fraud* Bank Mandiri, di mana Bank Mandiri tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*) terhadap setiap bentuk *Fraud* baik yang berasal dari internal maupun eksternal.

Bank Mandiri akan terus meningkatkan pemahaman dan pengetahuan Direksi, Dewan Komisaris, pegawai serta mitra kerja Bank Mandiri terhadap hal-hal berkenaan dengan korupsi dan pencegahannya. Salah satunya adalah dengan memberikan materi anti korupsi dalam berbagai program pelatihan dan sosialisasi. **[G4-SO4]**

Pada 2016, Bank Mandiri tetap mengacu pada Petunjuk Teknis Operasional (PTO) Pengendalian Gratifikasi terkait aturan larangan gratifikasi serta mekanisme pelaporan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan internal Bank Mandiri. Kepatuhan Bank Mandiri terhadap aturan pengendalian gratifikasi ditunjukkan melalui pembentukan Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG). Selama periode pelaporan, terdapat 143 kasus *Fraud* atau korupsi yang dilakukan oleh Bank Mandiri, pegawai Bank Mandiri maupun pihak ketiga (termasuk pemasok, mitra kerja dan debitur Bank Mandiri). **[G4-SO3, G4-SO5, G4-SO7]**

Selain itu, dalam upaya mempraktikkan budaya anti korupsi, Bank Mandiri dan seluruh notaris

Bank Mandiri strives to create an anti-corruption culture within the Bank. That commitment is reflected through the implementation of the Bank Mandiri anti-fraud strategic, where Bank Mandiri has zero tolerance against any form of fraud both internal and external.

Bank Mandiri will continue to improve the understanding and knowledge of the Directors, Board of Commissioners, employees and business partners of Bank Mandiri on matters pertaining to corruption and its prevention. One of which is to provide anti-corruption material in various training and socialization programs. **[G4-SO4]**

In 2016, the bank continues to refer to the Gratification Control Technical Operations Guide (PTO) to regulate the prohibitions of gratifications as well as the Corruption Eradication Commission (KPK) and internal Bank Mandiri reporting mechanisms. Bank Mandiri Compliance to the regulation on gratification control is demonstrated through the establishment of the Gratuity Control Unit (UPG). During the reporting period, there were 143 cases of fraud or corruption by Bank Mandiri, Bank Mandiri employees or third parties (including suppliers, partners and debtors of Bank Mandiri). **[G4-SO3, G4-SO5, G4-SO7]**

Additionally, in an effort to establish an anti-corruption culture, Bank Mandiri and the entire notary of partners



rekanan berkolaborasi untuk menandatanganani Pakta Integritas Notaris Rekanan Bank Mandiri, yang diikuti oleh perwakilan notaris rekanan Bank Mandiri se-Indonesia, perwakilan kanwil se-Indonesia, jajaran Direksi, dan KPK. Tujuannya adalah untuk memantapkan nilai integritas Bank Mandiri dan notaris sebagai bagian dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

collaborated to sign the Bank Mandiri Notary Partners' Integrity Pact, which was attended by representatives from Bank Mandiri notary partners in Indonesia, representative from regional offices in Indonesia, the Board of Directors, and the KPK. The aim is to strengthen the integrity value of Bank Mandiri and the notary as part of the implementation of good corporate governance.



ANTI PENCUCIAN UANG DAN PENCEGAHAN PENDANAAN TERORISME

Sesuai dengan ketentuan dan untuk memperkuat penerapan program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), di tahun 2016, Bank Mandiri melaksanakan serangkaian program kerja yaitu:

1. Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU dan PPT secara *bankwide* melalui program pelatihan APU-PPT dengan metode *in-class training*, *e-learning* dan sosialisasi kepada Cabang/Unit Kerja di Bank Mandiri. Selain itu, Bank Mandiri juga mengajak seluruh pegawai terkait untuk berpartisipasi dalam program sertifikasi *Compliance & Anti Money Laundering (AML)*. **[G4-SO4]**

ANTI-MONEY LAUNDERING AND COMBATING THE FINANCING OF TERRORISM

In accordance with provisions and to strengthen the implementation of the Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism (APU-PPT), in 2016, the Bank conducted a series of work programs, namely:

1. Increased understanding (*awareness*) of APU and PPT bankwide through APU-PPT training programs by the method of in-class training, e-learning and socialization to Branches/ Working Units of Bank Mandiri. In addition, Bank Mandiri also request all relevant officers to participate in the Compliance and Anti Money Laundering (APU) certification program. **[G4-SO4]**

Data pelatihan APU-PPT yang dilakukan di tahun 2016 terdapat dalam tabel berikut:

Data of APU-PPT training conducted in 2016 is found in the following table:

Nama Pelatihan Training Program	Akademi Academy	Jumlah Batch	Jumlah Peserta Number of Participants
Anti Money Laundering System	GRA	3	83
Anti Money Laundering & Counter Financing Terorism	GRA	16	385
Anti Money Laundering & Governance for Bankers	GRA	16	399
APU-PPT for Frontliners	GRA	9	193
APU PPT & Pengendalian Gratifikasi	RBA	8	255



2. Fase 2 program Implementasi *New Anti Money Laundering System* pada tanggal 31 Juli 2016, dengan Modul *Know Your Customer/Customer Due Diligence (KYC/CDD)*, *Filter Screening*, *Link Analysis*, Data Support di luar sistem BoS dan Kantor Luar Negeri (KLN).
3. Peningkatan efektivitas penerapan program APU dan PPT, antara lain dengan penyempurnaan sistem dan prosedur pelaporan ke Pusat Pelaporan dan Analisa Transaksi Keuangan (PPATK) dan melalui *enhancement* sistem AMSOL menjadi *New AML System*.
4. Sedangkan pelaksanaan program APU dan PPT yang terkait dengan implementasi sistem *Risk Based Approach (RBA)* dijalankan melalui penetapan kualifikasi profil risiko nasabah melalui kondisi profil nasabah. Implementasi *New AML System* telah diselesaikan pada Juli 2016.
5. Mendukung Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme dan mendukung regulator otoritas (OJK/BI & PPATK) serta Penegak Hukum (Kepolisian, KPK, BNN dan Kejaksaan) sesuai ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
6. Menjalin, membina kerja sama serta koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan.
7. Melakukan sejumlah inisiatif baru untuk memperkuat penerapan APU dan PPT antara lain:
 - a. *Go Live* sistem aplikasi *GRIPS CTR client*, dan Bank Mandiri akan terus melakukan pengembangan dan penyempurnaan sistem aplikasi terkait.
 - b. Pengembangan Departmen APU dan PPT
 - Pengembangan Departmen APU dan PPT menjadi tiga Departmen.
 - Seiring dengan pengembangan departemen, Bank Mandiri melakukan penambahan sumber daya manusia.
 - c. Meneruskan penugasan Pegawai Khusus Anti Pencucian Uang (*dedicated Anti Money Laundering Officer*) di setiap Kantor Wilayah.



WHISTLEBLOWING SYSTEM

Dalam rangka penerapan praktik bisnis yang beretika, program *Letter to CEO* (LTC) Bank Mandiri terus dijalankan pada tahun 2016 sebagai bentuk implementasi *whistleblowing system*, yang juga merupakan turunan dari *Strategi Anti Fraud* (SAF) Bank Mandiri. Program ini merupakan sarana pelaporan indikasi *fraud* yang bisa dimaksimalkan oleh pegawai dan atau pihak ketiga untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada Direktur Utama terkait pelanggaran.

Mekanisme penerapan LTC di Bank Mandiri adalah seperti ilustrasi berikut

Mekanisme Program LTC LTC Program Mechanism

WHISTLEBLOWING SYSTEM

In the application of ethical business practices, the Bank Mandiri Letter to CEO (LTC) program continues to run in 2016 as an implementation of the whistleblowing system which is also a derivative of the Bank Mandiri Anti Fraud Strategy (SAF). This program is a means of reporting indications of fraud that can be maximized by employees or third parties to submit information regarding violations directly to the Managing Director.

LTC implementation mechanisms in Bank Mandiri is illustrated as follows:

Diagram Alur Pelaporan
Reporting Flowchart





1. Cara penyampaian laporan

Pelapor dapat menyampaikan pengaduan melalui:

- Email ke lettertoceo@bankmandiri.co.id
- Surat ke PO BOX 14000 JKTM 12700
- SMS ke nomor 0811-900-7777
- Website, dengan cara ketik *lettertoceo* pada browser (*intranet*).

Pelapor akan mendapatkan *Random Unique Number* (RUN) atas laporan *fraud*/indikasi *fraud*.

2. Perlindungan Bagi Pelapor

Sebagai bentuk perlindungan bagi pelapor, laporan dapat disampaikan tanpa menyertakan informasi pribadi (*anonymous*) atau *partial anonymous*.

3. Penanganan Pengaduan

Laporan indikasi *fraud* yang diterima akan diteruskan ke *Group Internal Audit*, untuk selanjutnya akan dilakukan proses investigasi dan ditindaklanjuti. Pelapor dapat mengetahui hasil dari penanganan pengaduan tersebut menggunakan Random Unique Number (RUN) yang telah diterima, untuk kemudian dapat melakukan pengecekan status pelaporannya melalui website *lettertoceo* (hanya dapat digunakan untuk pegawai internal).

4. Pihak yang Mengelola Pengaduan

Pihak yang melakukan tindak lanjut atas laporan yang masuk adalah Unit Audit Internal.

5. Hasil dari Penanganan Pengaduan

Laporan akan ditindaklanjuti oleh Audit Internal dan harus sesuai dengan *Service Level Agreement* yang telah ditetapkan.

SOSIALISASI PROGRAM LETTER TO CEO (LTC)

Program LTC disosialisasikan melalui tiga tahapan yaitu:

1. *Pre-Launch*, merupakan tahapan edukasi kepada seluruh pegawai perihal *fraud*.
2. *Launch*, merupakan tahapan mengajak serta mendorong pegawai untuk bersama-sama menjaga Perusahaan bebas *fraud*.
3. *Sustain*, merupakan tahapan mengingatkan kembali kepada setiap pegawai perihal tindakan *fraud* dan bersama-sama menjaga Perusahaan bebas *fraud*.

1. Method in submiting a report

The Reporter to submit a complaint via:

- a. Email to lettertoceo@bankmandiri.co.id

- b. Mail to PO BOX 14000 JKTM 12700

- c. SMS to number 0811-900-7777

- d. Website, by typing *lettertoceo* on the browser (*intranet*).

The Reporter will receive a Random Unique Number (RUN) on the fraud report/fraud indicator.

2. Protection for the Reporter

As a form of protection for the complainant, the report can be submitted without including any personal information (*anonymous*) or partially anonymous.

3. The Handling of Complaints

Received fraud indicator reports will be forwarded to the Internal Audit Group, who would then carry out the investigation and follow up. Reporting can know the outcome of the complaint handling using the Random Unique Number (RUN) that was received, to then be able to check the status of reporting via the *lettertoceo* website (only used for internal employees).

4. Parties Managing Complaints

The party that conducts follow up on received reports is the Internal Audit Unit.

5. Results of Complaints

report will be followed up by Internal Audit and shall be in accordance with the Service Level Agreement that has been set.

SOCIALIZATION OF LETTER TO CEO (LTC)

Program LTC program disseminated through three stages:

1. Pre-Launch, the stage of educating all employees about *fraud*.
2. Launch, the stage that invites and encourages employees to jointly maintain a free of *fraud* Company.
3. Sustain, the stage that reminds each employee of acts of *fraud* and jointly safeguards the free of *fraud* Company.



HASIL PENANGANAN PENGADUAN MELALUI SALURAN LTC

Perkembangan bisnis Bank Mandiri akan terus meningkat pesat, dan sama halnya dengan penyimpangan internal yang kemungkinan juga akan meningkat walaupun pertumbuhannya dapat ditekan secara efektif. Pada tahun 2016, terdapat 143 kejadian pelanggaran yang ditemukan terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal Bank Mandiri.

Sampai dengan akhir tahun 2016 terdapat 6 (enam) laporan pengaduan pelanggaran yang masuk melalui saluran LTC baik melalui surat, email, ataupun *Website*. Bank Mandiri telah menyelesaikan 6 (enam) laporan pengaduan pelanggaran atau 100% dari jumlah pengaduan yang diterima melalui saluran LTC.

Jumlah Pengaduan yang Diterima Melalui Saluran LTC

Number of Complaints Received Through the LTC Channel

Tahun Year	Media Penyampaian Method of Reporting			Klarifikasi Laporan Report Clarification		Laporan yang Ditindaklanjuti Actioned Report	Laporan yang Dinyatakan Selesai Report deemed Completed
	Surat Mail	Surel Email	Situs Website	Fraud	Non-Fraud		
2014	8	6	0	14	5	1	13
2015	3	4	0	4	3	7	6
2016	2	4	0	2	4	0	6

COMPLAINTS RESULT THROUGH LTC CHANNELS

The business development of the Bank will continue to rise rapidly, and as well as the possibility of internal fraud will also be increased, although growth can be suppressed effectively. In 2016, there were 143 events found violations occurred both in the internal and external environments of Bank Mandiri.

As at the end of 2016 there were six (6) reported complaints of violations that came through the LTC channel either by mail, email, or website. Bank Mandiri has completed all six (6) of the reported complaints of violations or 100% of the number of complaints received through the LTC channel.



FORMULIR TANGGAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN, INDEKS GRI 4 & INDIKATOR SUPLEMEN SEKTOR KEUANGAN

STAKEHOLDER FEEDBACK FORM, GRI G4 INDEX
& INDICATORS OF FINANCIAL SECTOR SERVICE
SUPPLEMENT

FORMULIR TANGGAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Stakeholder Feedback Form

Terima kasih atas kesediaan Anda untuk membaca Laporan Keberlanjutan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2016. Untuk memperbaiki kualitas Laporan Keberlanjutan dan meningkatkan transparansi kinerja keberlanjutan Perusahaan serta sebagai masukan untuk penyusunan Laporan Keberlanjutan tahun 2017, kami mengharapkan saran dan tanggapan Anda atas laporan ini:

Thank you for reading our PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Sustainability Report 2016. To improve the quality of our report and enhance transparency with regard to the Company's sustainability performance as well as provide input for the preparation of Sustainability Report 2017, we would like to ask you to provide us with feedback by completing the following form:

No	Pertanyaan / Question Name	Ya Yes	Tidak No
1.	Laporan Keberlanjutan ini telah memberikan informasi yang bermanfaat mengenai kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan yang telah dilaksanakan oleh Perusahaan The Sustainability Report has provided useful information on the economic, social and environmental performance of the Company.		
2.	Data dan informasi yang diungkapkan mudah dipahami The data and information disclosed is easy to understand.		
3.	Data dan informasi telah diungkapkan dengan lengkap, transparan dan berimbang The data and information have been disclosed in a full, transparent and balanced manner.		
4.	Data dan informasi yang disajikan berguna dalam pengambilan keputusan The data and information provided is useful for decision making process.		
5.	Laporan Keberlanjutan ini telah memberikan informasi mengenai profil perusahaan dan seluruh kegiatannya The Sustainability Report contains sufficient information related to profile of the Company including all the ongoing activities.		
6.	secara lengkap Layout, jenis font, ukuran, tata warna, tampilan, dan gambar dalam laporan ini menarik dan mudah dibaca The layout, font type and size, color composition, appearance and visualization contained in the report is attractive and easy to read.		

No	Pertanyaan / Question Name	Jawaban Response
1.	Jelaskan informasi dalam laporan ini yang paling bermanfaat bagi anda, dalam aspek: Identify which information in this report that you find most useful in terms of:	
	a. Kontribusi Nilai Ekonomi yang Keberlanjutan Sustainable Economic Value Contribution	
	b. Meningkatkan Layanan Unggul Dalam Mencapai Kepuasan Nasabah Achieving Customer Satisfaction through Service Excellence	
	c. Mengembangkan Mandirian yang Tangguh Developing Resilient Human Capital	
	d. Mendukung Inklusifitas Jasa Keuangan Supporting Financial Inclusiveness through Products and Services	
	e. Meningkatkan Kualitas Masyarakat yang Mandiri Reaching a Better Quality of Self-Reliant Community	
	f. Mendukung Kelestarian Lingkungan Hidup Involvement in Environmental Preservation	

No	Pertanyaan / Question Name	Jawaban Response
2.	Jelaskan informasi dalam laporan ini yang anda inginkan untuk diperdalam, dalam aspek: Identify which information in this report that you think requires more in-depth explanation, in the aspect of:	
a.	Kontribusi Nilai Ekonomi yang Berkelaanjutan Sustainable Economic Value Contribution	
b.	Meningkatkan Layanan Unggul Dalam Mencapai Kepuasan Nasabah Achieving Customer Satisfaction through Improved Service Excellence	
c.	Mengembangkan Mandirian yang Tangguh Developing Resilient Human Capital	
d.	Mendukung Inklusifitas Jasa Keuangan Supporting Financial Inclusiveness through Products and Services	
e.	Meningkatkan Kualitas Masyarakat yang Mandiri Reaching a Better Quality of Self-Reliant Community	
f.	Mendukung Kestarian Lingkungan Hidup Involvement in Environmental Preservation	

- Asal Kelompok Pemangku Kepentingan :
The Group from which the Stakeholder Originates
- Jenis kelamin / Gender :
- Umur / Age :
- Pendidikan terakhir / Educational attainment :
- Pekerjaan / Occupation :
- Nama institusi / Name of institution :
- Bidang usaha / Line of business :

Kami menghargai tanggapan dan saran yang Anda berikan kepada Kami atas informasi yang disajikan dalam laporan ini. Untuk menyampaikannya kepada Perusahaan, kirimkan formulir ini ke: **[G4-31]**

KANTOR PUSAT [G4-5]
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Plaza Mandiri
Jl. Jendral Gatot Subroto kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Telp. +62 21 526 5045
Fax. + 62 21 527 4477, 527 5577
CMA@bankmandiri.co.id
www.bankmandiri.co.id

We appreciate any suggestions and feedback that you might have on the information presented in the report. To convey your feedback to the Company, please send this form to: **[G4-31]**

HEAD OFFICE [G4-5]
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Plaza Mandiri
Jl. Jendral Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Telp. +62 21 526 5045
Fax. + 62 21 527 4477, 527 5577
CMA@bankmandiri.co.id
www.bankmandiri.co.id

Formulir Tanggapan ini dibagikan kepada para pemangku kepentingan Mandiri sebagai sarana untuk memperbaiki kualitas laporan dan meningkatkan transparansi kinerja keberlanjutan Perusahaan serta sebagai masukan untuk penyusunan Laporan Keberlanjutan Tahun 2017.

This Feedback Form is distributed to the stakeholders as a means of improving the quality of the report and the transparency of the Company's sustainability performance, as well as providing input for the preparation of the Sustainability Report 2017.

REFERENSI INDEKS GRI-G4 INTI [G4-32]

GRI-G4 Core Index Reference [G4-32]

Pengungkapan Standar Umum

General Standard Disclosure

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
Strategi dan Analisis Strategy and Analysis	G4-1	Pernyataan dari manajemen tertinggi mengenai strategi jangka pendek dan panjang terkait implementasi keberlanjutan Statement from the highest governance body regarding short term and long term strategy in implementing sustainability	22, 26
Profil Organisasi Organizational Profile	G4-3	Nama organisasi Organization name	42, 60
	G4-4	Merek, produk dan jasa utama Primary brands, products and services	56, 60, 72
	G4-5	Kantor pusat Organization headquarters	60, 62, 245
	G4-6	Wilayah operasional khususnya jumlah negara tempat beroperasi Operational regions particularly countries where the Company operates	62
	G4-7	Kepemilikan dan badan hukum Ownership and legal form	44, 60
	G4-8	Pasar yang dilayani, sektor yang dilayani, jenis pelanggan Markets served, sectors served, customer types	62
	G4-9	Skala organisasi Organization scale	60, 63, 64
	G4-10	Profil karyawan Profile of employees	155, 163
	G4-11	Penjanjian kerja bersama Collective bargaining agreements	136, 163
	G4-12	Rantai pemasok Supply chain	233
	G4-13	Perubahan signifikan selama periode pelaporan Significant changes during the reporting period	44, 63
	G4-14	Pendekatan atau prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko Precautionary approach or prudent principle implementation and risk management	227
	G4-15	Daftar piagam, sertifikat, prinsip dan inisiatif eksternal yang diadopsi List of charters, certificates, principles and external initiatives adopted	46
	G4-16	Keanggotaan dalam asosiasi Memberships in associations	66
Identifikasi Aspek Material dan Boundary Material Aspect Identification and Boundary	G4-17	Daftar entitas yang masuk dalam konsolidasi laporan keuangan Number of entities included in consolidated financial statement	9, 57
	G4-18	Proses penentuan isi laporan yang terdefinisi dan aspek batasan Process of defining report content and boundary aspect	9, 10, 11, 12, 15
	G4-19	Daftar aspek material yang teridentifikasi List of identified material aspects	12
	G4-20	Batasan aspek material di dalam organisasi Boundaries of material aspects within the organization	12
	G4-21	Batasan aspek eksternal untuk setiap aspek material External aspect boundary for each material aspects	12
	G4-22	Pernyataan ulang atas informasi SR tahun sebelumnya Restatement of information from previous year Sustainability Report	8
	G4-23	Perubahan laporan bersifat signifikan dari laporan tahun sebelumnya Significant changes from previous reporting	8
Keterlibatan Pemangku Kepentingan Stakeholder Engagement	G4-24	Daftar kelompok pemangku kepentingan yang dilibatkan oleh organisasi List of stakeholder groups engaged by the organization	36
	G4-25	Dasar yang digunakan dalam mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan Basis for identifying and selecting stakeholders to engage	36
	G4-26	Pendekatan terhadap pelibatan pemangku kepentingan Stakeholder engagement approach	9, 37, 38, 39
	G4-27	Topik pelibatan pemangku kepentingan Stakeholder engagement topics	37, 38, 39
Profil Laporan Report Profile	G4-28	Periode pelaporan Reporting period	8, 9
	G4-29	Tanggal dari laporan SR tahun sebelumnya Date of previous SR	7
	G4-30	Siklus pelaporan Reporting cycle	8
	G4-31	Kontak Perusahaan Company contact point	16, 245

	G4-32	Indeks GRI Core GRI Core Index	8
	G4-33	Penjaminan dan verifikasi eksternal External assurance and verification	15
Tata Kelola Governance	G4-34	Struktur organ tata kelola Corporate governance structure	214
Etika dan Integritas Ethics and Integrity	G4-56	Nilai, prinsip dan kode etik Organization's values, principles, and code of conducts	52, 127, 160, 229

Aspek Ekonomi

Economic Aspects

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
Kinerja Ekonomi Economic Performance	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait ekonomi Disclosure of management approach to economic issues	84, 233
	G4-EC1	Nilai Ekonomi Langsung yang Dihasilkan dan Didistribusikan Direct Economic Value Generated and Distributed	83
	G4-EC4	Bantuan Finansial dari Pemerintah Financial Assistance Received from Government	72, 83
Keberadaan di Pasar Market Presence	G4-EC5	Upah Minimum Standar pada Lokasi Operasi yang Signifikan Standard Entry Level At Significant Location of Operation	137
	G4-EC5	Penempatan SDM Lokal untuk Aktivitas Operasional Local Hiring to Support Operations	153
Dampak Ekonomi Tidak Langsung Indirect Economic Impacts	G4-EC7	Pengembangan dan dampak Investasi Infrastruktur & layanan sosial Development and Impact of investments in Infrastructures and social services	86
	G4-EC8	Dampak ekonomi tidak langsung Significant indirect economic impacts	87
	G4-EC9	Proporsi pembelanjaan pada pemasok lokal Proportion of spending on local suppliers	89, 90, 91

Aspek Sosial: Tanggung Jawab Terhadap Nasabah & Produk

Social Aspect: Customer & Product Responsibility

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait tanggung jawab Perusahaan terhadap layanan nasabah dan produk Disclosure of management approach related to the Company's customer service and product responsibility	100
	G4-PR1	Layanan nasabah dan produk yang melewati penilaian kesehatan dan keselamatan Customer service and products for which health and safety impacts are assessed	105
	G4-PR2	Jumlah kecelakaan terkait kesehatan dan keamanan produk Number of accidents related to health and product safety	105
Pelabelan Produk & Layanan Product and Service Labeling	G4-PR3	Prosedur pemakaian label dan informasi untuk produk Product packaging and labeling procedure	100, 114
	G4-PR4	Jumlah kecelakaan dari pelanggaran pemberian informasi Number of accidents and violations to the provision of information	114
Komunikasi Pemasaran Marketing Communication	G4-PR5	Hasil survei kepuasan pelanggan Results of customer satisfaction survey	106
	G4-PR6	Penjualan produk terlarang Sales of banned products	114
Perlindungan Konsumen Customer Privacy	G4-PR7	Jumlah kecelakaan akibat pelanggaran aturan komunikasi Number of accidents due to violations to communications regulation	110
	G4-PR8	Kejadian kehilangan data privasi pelanggan Incidents of loss of confidential customer data	105
Kepatuhan Compliance	G4-PR9	Jumlah denda pelanggaran aturan dan standar produk Amount of fines for violations to product standards and rules	105

ASPEK SOSIAL
SOCIAL ASPECT

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
Aspek Sosial: Praktik Ketenagakerjaan Social Aspect: Labor Practice			
Ketenagakerjaan Employment	G4-DMA-LA	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait ketenagakerjaan Disclosure of management approach related to employment	126, 135
	G4-LA1	Perputaran pegawai Employee turnover	135, 137, 155, 164
	G4-LA2	Remunerasi dan manfaat untuk pegawai Remuneration and benefits for employee	138, 139, 140
	G4-LA3	Jaminan Bekerja Kembali Setelah Cuti Melahirkan Return to Work After Maternity Leave	165
Pekerja/Hubungan Manajemen (Aspek Material) Labor/Management Relations (Material Aspect)	G4-LA4	Pemberitahuan Minimum atas Perubahan Minimum notice periods for changes	136
Kesehatan & Keselamatan Kerja Occupational Health & Safety	G4-DMA-LA	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait pelatihan dan pengembangan pegawai Disclosure of management approach related to employee training and development	166
	G4-LA5	Keterwakilan Pekerja dalam Komite Bersama K3 Workforce Represented in Formal OHS Committee	167
	G4-LA6	Jumlah kecelakaan kerja Number of work related accidents	169
	G4-LA8	Topik-topik Kesehatan dan Keselamatan yang Dicantumkan dalam Perjanjian Kerja Bersama Health and Safety Topic Covered in Labor Agreements	166, 167, 168, 169
Pendidikan & Pelatihan Training & Education	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen Disclosure of management approach	143, 233
	G4-LA9	Rata-rata jam/hari pelatihan per pegawai per tahun Average of training hours/days per year per employee	143
	G4-LA10	Pelatihan purna bhakti Post retirement training	153
	G4-LA11	Kajian terhadap kinerja dan jenjang karir pegawai Review of employee career path and performance assessment	144
Keberagaman & Kesetaraan Kesempatan Diversity & Equal Opportunity Kesetaraan Remunerasi Equal Remuneration	G4-LA12	Komposisi dan keberagaman organ tata kelola Composition and diversity of membership of management organs	151, 161
	G4-DMA-HR	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait kesetaraan remunerasi Disclosure of management approach related to equal remuneration	137
	G4-LA13	Rasio gaji pokok dan remunerasi Basic salary and remuneration ratio	137, 139, 161
Penilaian Praktik Ketenagakerjaan Pemasok Supplier Labor Practice Assessment	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen untuk praktik ketenagakerjaan pemasok Disclosure of management approach for supplier labor practice	233
	G4-LA14	Percentase Pemasok yang Dievaluasi Percentage of Suppliers screened using Labor Criteria	233
	G4-LA16	Mekanisme penyelesaian kasus ketenagakerjaan Mechanism for resolving manpower disputes	170
Aspek Sosial: Hak Asasi Manusia Social Aspect: Human Rights			
Penilaian Kinerja HAM Pemasok Supplier Human Rights Assessment	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen Disclosure of management approach	233
	G4-HR1	Perjanjian dan Kontrak Investasi yang Memasukkan Klausul HAM Percentage and Number of Investment that Include Clauses on Human Rights	166
Non-diskriminasi Non-discrimination	G4-HR3	Insiden diskriminasi Total human rights incidents	161, 162, 170
Kebebasan Berserikat Freedom of Association	G4-HR4	Hak kebebasan berserikat dan perjanjian kerja bersama The rights to associate and collective bargaining	163, 164
Pekerja Anak Child Labor	G4-HR5	Rekrutmen Anak di Bawah Usia Produktif Child Labor Recruitment	136
Pencegahan Pemakaian Bekerja Forced or Compulsory Labor	G4-HR6	Kerja paksa Child Labor Recruitment	163
Petugas Keamanan Berserikat HAM Security Practices	G4-HR7	Tenaga Keamanan Terlatih HAM Security Personnel Who Have Undergone Training on Human Rights	9, 100, 160

Penilaian Keadaan Assessment	G4-HR9	Jumlah dan persentase operasional yang menjadi subjek penilaian HAM Number and percentage of operations that have been subject to human rights Reviews	233
Penilaian HAM terhadap Pemasok Supplier Human Rights Assessment	G4- HR10	Pemasok Baru yang Disaring menggunakan Kriteria HAM New Suppliers Screened Using Human Rights Criteria	233
Penanganan Keluhan Mengenai HAM Human Rights Grievance Mechanisms	G4-HR12	Jumlah insiden hak asasi manusia Total human rights incidents	161, 162, 170

ASPEK SOSIAL: MASYARAKAT SOCIAL ASPECT: SOCIETY			
Masyarakat Setempat Local Communities	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait kemasyarakatan Disclosure of management approach on community issues	97, 235
	G4-SO1	Aktivitas Pelibatan Masyarakat Lokal, Penilaian Dampak, dan Program Pembangunan Local Community Engagement Activities, Impact Assessment and Development Programs	89, 90
	G4-SO2	Operational Perusahaan dengan Potensi Dampak Terhadap Masyarakat Lokal Company Operation with Significant Impacts on Local Community	97
Anti Korupsi Anti-Corruption	G4-SO3	Penilaian risiko korupsi dan risiko lainnya yang diidentifikasi dalam organisasi Assessment toward risk of corruption and other identified risk in the organization	235, 236
	G4-SO4	Sosialisasi anti-korupsi Anti- corruption dissemination	235, 236, 237
	G4-SO5	Tindakan insiden korupsi Acts of corruption	235, 236, 237
Kebijakan Publik Public Policy	G4-SO6	Kontribusi politik Political contribution	232
Kasus Anti-kompetisi dan Penanganannya Anti-competitive Behavior	G4-SO7	Jumlah insiden fraud Total fraud incidents	235, 236
Kepatuhan Compliance	G4-SO8	Jumlah insiden ketidakpatuhan terhadap undang-undang dan peraturan Total incidents of non-compliance with laws and regulations	232

Aspek Lingkungan Environmental Aspect

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
	G4-DMA-EN	Pengungkapan pendekatan manajemen terkait lingkungan Disclosure of management approach to environmental issues	195, 197
Energi (Aspek Material) Energy (Material Aspect)	G4-EN3	Energi Terkonsumsi di Dalam Perusahaan Energy Consumption within The Organization	199
	G4-EN6	Pengurangan konsumsi energi Reduction of energy consumption	154
Air Water	G4-EN8	Total penggunaan air Total water usage	201
	G4-EN10	Percentase dan volume air daur ulang Percentage and volume of recycled water	201
Emisi Emission	G4- EN17	Emisi Gas Rumah Kaca Tidak Langsung Energy Indirect Greenhouse Gas Emission	204
Efluen & Limbah Effluent and Waste	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen Disclosure of management approach	
Produk & Layanan Products & Services	G4- EN27	Berat Limbah Total Total Weight of Waste	225
Kepatuhan Compliance	G4- EN29	Jumlah denda terkait pelanggaran lingkungan Amount of fines for environmental violations	197
Umum dan Kepatuhan General and Compliance	G4- EN31	Jumlah investasi dan pengeluaran perlindungan lingkungan Total investment and expenditure on environmental protection	202, 207
Penilaian Lingkungan terhadap Pemasok Supplier Environmental Assessment	G4- EN32	Jumlah pemasok dengan kriteria lingkungan Total suppliers with environmental criteria	197, 233
	G4- EN33	Dampak negatif dalam rantai pasokan Negative impacts of supply chain	197
Penanganan Keluhan Masalah Lingkungan Environmental Grievance Mechanisms	G4- EN34	Jumlah pengaduan terkait lingkungan Total complaints related to environment	197

Pengungkapan Standar Suplemen Sektor Jasa Keuangan

Financial Service Sector Supplement Standard Disclosures

Aspek Material Material Aspects	Indeks yang Dilaporkan Reported Index	Keterangan Remarks	Halaman Page
Portofolio Produk Product Portfolio	G4-DMA	Kebijakan dengan Komponen Lingkungan dan Sosial yang Spesifik Policies With Specific Environmental And Social Component	197
	G4-FS2	Prosedur untuk Menilai dan Menyaring Risiko-risiko Lingkungan dan Sosial Procedures For Assessing And Screening Environmental And Social Risks	197
	G4-FS3	Proses-proses untuk Memantau Implementasi dan Kepatuhan Klien terhadap Persyaratan Lingkungan dan Sosial yang Tercantum dalam Perjanjian atau Transaksi Processes For Monitoring Clients Implementation And Compliance With Environmental And Social Requirements Included In Agreements Or Transactions	197
	G4-FS6	Percentase portofolio produk untuk lini bisnis per wilayah dan ukuran Percentage of product portfolio per business line per region and its size	119, 121
	G4-FS7	Nilai uang atas produk dan layanan yang berdampak sosial Monetary value of products and services with social impacts	116
	G4-FS8	Nilai uang atas produk dan layanan yang berdampak lingkungan Monetary value of products and services with environmental impacts	206
Masyarakat Setempat Local Communities	G4-DMA		
	G4-FS13	Akses keuangan daerah berpenduduk sedikit dan ekonomi rendah Financial access In sparsely populated and economically disadvantaged regions	122
	G4-FS14	Inisiatif untuk Meningkatkan Akses ke Jasa Keuangan Initiatives To Improve Access To Financial Services	181
Tanggung Jawab Produk Product Responsibility	G4-DMA	Kebijakan untuk Perancangan dan Penjualan Produk dan Jasa Keuangan secara Adil Policies For The Fair Design And Sale Of Financial Products And Services	
	G4-FS16	Inisiatif untuk Meningkatkan Literasi Keuangan berdasarkan Jenis Penerima Manfaat Initiatives To Enhance Financial Literacy By Type Of Beneficiary	111
	G4-DMA	Pengungkapan pendekatan manajemen untuk dampak ekonomi langsung Disclosure of management approach for direct economic impact	



2016

Laporan Keberlanjutan
Sustainability Report

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190 Indonesia
Telp: 14000, +62-21-52997777
Fax: +62-21-52997735

www.bankmandiri.co.id