



Creating
VALUE

Laporan Tahunan 2001

Annual Report 2001

DAFTAR ISI

CONTENTS

Profil Bank BNI	02	Bank BNI's Profile
Ikhtisar Keuangan	04	Financial Highlights
Ikhtisar Saham	05	Stock Highlights
Sambutan Komisaris Utama	07	Message from the President Commissioner
Sambutan Direktur Utama	11	Message from the President Director
Good Corporate Governance	17	Good Corporate Governance
Kinerja Manajemen	29	Management Performance
Kinerja Unit-Unit Bisnis Strategis	45	Strategic Business Units Performance
Kinerja Keuangan	63	Financial Performance
Penutup	73	Closing
Laporan Keuangan Konsolidasi	75	Consolidated Financial Statements
Lampiran	139	Appendices

Bank BNI berupaya

mengerahkan kemampuannya

untuk dapat mewujudkan nilai yang

tinggi bagi para *stakeholder*-nya

melalui tiga unsur yang saling

terkait: *ready to grow, ready to sell*

dan *ready to prosper*.



Bank BNI mobilizes its

resources to create value for

stakeholders over three

interrelated elements: ready to

grow, ready to sell, and ready to

prosper.

Sejarah Pendirian	Date of Establishment
5 Juli 1946 : Bank Negara Indonesia 1965 : Bank Negara Unit III 1968 : Bank Negara Indonesia 1946 29 April 1992 : PT Bank Negara Indonesia (Persero) 25 November 1996 : PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	5 July 1946 : Bank Negara Indonesia 1965 : Bank Negara Unit III 1968 : Bank Negara Indonesia 1946 29 April 1992 : PT Bank Negara Indonesia (Persero) 25 November 1996 : PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Total Aset	Total Assets
Rp 129 triliun	Rp 129 trillion
Status Legal	Legal Status
Perusahaan Publik	Public Company
Penawaran Umum	Public Offering
<p>25 November 1996</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penawaran Umum Perdana • 1.085.032.000 Saham Seri B • Nilai nominal Rp 500,00 • Harga penawaran Rp 850,00 • Dana terserap Rp 855,2 miliar <p>30 Juni 1999</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penawaran Umum Terbatas I (Dengan HMETD) • 151.904.480.000 Saham Seri C • Nilai nominal Rp 25,00 • Harga penawaran Rp 347,58 • Dana terserap: <ul style="list-style-type: none"> • Negara R.I : Rp 52,56 triliun (99,55%) • Masyarakat : Rp 236,5 miliar (0,45%) <p>26 Juni 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penawaran Umum Terbatas II (Tanpa HMETD) • 44.946.404.500 Saham Seri C • Nilai nominal Rp 25,00 • Harga pembelian Rp 200,00 • Dana terserap Rp 8,99 triliun (100% Pemerintah) 	<p>25 November 1996</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initial Public Offering (IPO) • 1,085,032,000 Series B Shares • Par value of Rp 500.00 • Offering price of Rp 850.00 • Fund generated Rp 855.2 billion <p>30 June 1999</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rights Issue I (Preemptive Right) • 151,904,480,000 Series C Shares • Par value of Rp 25.00 • Offering price of Rp 347.58 • Fund generated: <ul style="list-style-type: none"> • The Government of R.I : Rp 52.56 trillion (99.55%) • Public : Rp 236.5 billion (0.45%) <p>26 June 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rights Issue II (Without Preemptive Right) • 44,946,404,500 Series C Shares • Par value of Rp 25.00 • Subscription price of Rp 200.00 • Fund generated Rp 8.99 trillion (100% owned by the Government)
Kategori	Category
Perusahaan Tercatat <ul style="list-style-type: none"> • Bursa Efek Jakarta (BEJ) • Bursa Efek Surabaya (BES) 	Listed Company <ul style="list-style-type: none"> • Jakarta Stock Exchange (JSX) • Surabaya Stock Exchange (SSX)
Komposisi Saham	Shareholders' Composition
<ul style="list-style-type: none"> • Negara R.I : 99,12% • Masyarakat termasuk karyawan : 0,88%, dengan komposisi <ul style="list-style-type: none"> - Domestik : 0,76% - Asing : 0,12% 	<ul style="list-style-type: none"> • The Government of R.I : 99.12% • Public including employees : 0.88%, which consists of <ul style="list-style-type: none"> - Domestic : 0.76% - Foreign : 0.12%

Komisaris	The Board of Commissioners
Komisaris Utama : Zaki Baridwan Komisaris : Agus Haryanto Komisaris Independen : Arif Arryman Komisaris Independen : Irwan Sofjan	President Commissioner : Zaki Baridwan Commissioner : Agus Haryanto Independent Commissioner : Arif Arryman Independent Commissioner : Irwan Sofjan
Direksi	The Board of Managing Directors
Direktur Utama : Saifuddin Hasan Direktur Pengendalian Risiko : Binsar Pangaribuan Direktur Kepatuhan : Mohammad Arsjad Direktur Korporasi : Suryo Sutanto Direktur Internasional : Rachmat Wiriaatmadja Direktur Ritel : Agoest Soebhektie Direktur Tresuri : Eko Budiwiyono	President Director : Saifuddin Hasan Managing Director of Risk Management : Binsar Pangaribuan Managing Director of Compliance : Mohammad Arsjad Managing Director of Corporate : Suryo Sutanto Managing Director of International : Rachmat Wiriaatmadja Managing Director of Retail : Agoest Soebhektie Managing Director of Treasury : Eko Budiwiyono
Lini Bisnis	Line of Business
1. Perbankan Korporasi 2. Perbankan Ritel 3. Perbankan Internasional 4. Bisnis Tresuri 5. Bisnis Perusahaan Anak 6. Perbankan Syariah	1. Corporate Banking 2. Retail Banking 3. International Banking 4. Treasury Business 5. Subsidiary Business 6. Syariah Banking
Jumlah Karyawan	Number of Employees
13.483 karyawan	13,483 employees
Jumlah Kantor Cabang	Branch Offices
685 Kantor Cabang Domestik 6 Kantor Cabang Luar Negeri (Singapore, Hong Kong, Tokyo, London, New York, Cayman Island) 10 Kantor Cabang Syariah	685 Domestic Branch Offices 6 Overseas Branch Offices (Singapore, Hong Kong, Tokyo, London, New York, Cayman Island) 10 Syariah Branch Offices
Jumlah ATM	ATMs
1.532 ATM	1,532 ATMs
Perusahaan Anak	Subsidiaries
Bank BNI mempunyai 39 perusahaan anak yang bergerak dalam bidang jasa keuangan meliputi perusahaan sekuritas, perbankan, jasa pengiriman uang, modal ventura, asuransi, dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	Bank BNI has 39 subsidiaries with range of business as financial services consisting of securities company, banking, remittance services, capital ventures, insurance, and rural bankings
Perbankan Syariah	Syariah Banking
<ul style="list-style-type: none"> Diresmikan pada tanggal 29 April 2000 Bank BNI mempunyai 10 Kantor Cabang Syariah yang berlokasi di Bandung, Banjarmasin, Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jepara, Makassar, Malang, Padang, Pekalongan, dan Yogyakarta 	<ul style="list-style-type: none"> Established on April 29, 2000 Bank BNI has 10 Syariah Branch Offices located in Bandung, Banjarmasin, South Jakarta, East Jakarta, Jepara, Makassar, Malang, Padang, Pekalongan, and Yogyakarta

IKHTISAR KEUANGAN

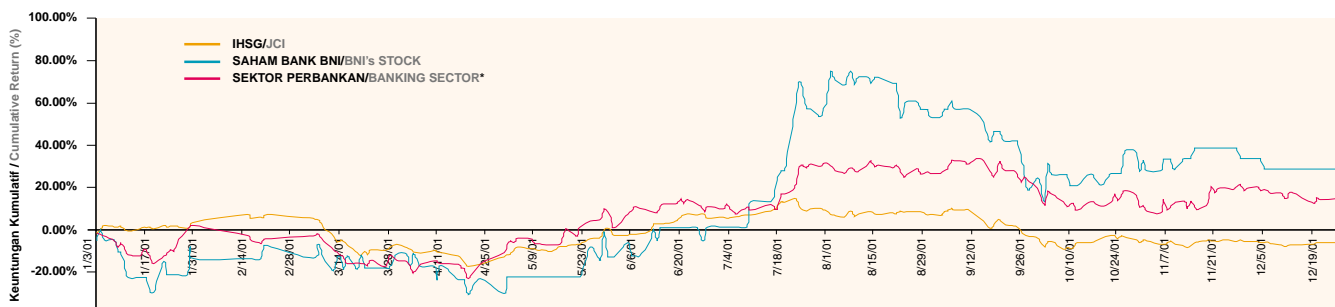
Dalam miliar Rupiah kecuali lembar saham dan EPS

FINANCIAL HIGHLIGHTS

In billion of Rupiah except for shares and EPS

PERHITUNGAN LABA - RUGI	1997	1998	1999	2000	2001	INCOME STATEMENT
1 Pendapatan Bunga	4,916	11,795	7,480	9,740	13,861	Interest Income
2 Biaya Bunga	3,502	19,007	14,470	9,076	11,089	Interest Expense
3 Pendapatan/(Beban) Bunga Bersih	1,414	(7,212)	(6,990)	664	2,772	Net Interest Income/(Expenses)
4 Beban PPAP	690	38,093	8,215	1	231	Provision For Possible Losses on Earning Assets
5 Pendapatan/(Beban) Bunga Setelah PPAP	724	(45,305)	(15,205)	663	2,541	Interest/(Expense) Income After Provisions
6 Pendapatan Operasional Lainnya (Diluar PPAP)	956	1,500	2,257	1,614	1,744	Other Operating Income (Excl. Provisions)
7 Pendapatan/(Beban) Operasional	1,680	(43,805)	(12,948)	2,277	4,285	Operating Income/(Loss)
8 Beban Operasional Lainnya	1,208	2,562	2,290	2,098	2,629	Other Operating Expenses
9 Pendapatan/(Beban) Operasional Bersih	472	(46,367)	(15,238)	179	1,656	Net Operating Income/(Loss)
10 Pendapatan/(Beban) Non Operasional Bersih	(2)	(18)	462	35	101	Net Non-operating Income/(Expenses)
11 Laba/(Rugi) Sebelum Pajak	470	(46,385)	(14,777)	214	1,757	Income/(Loss) Before Tax
12 Taksiran Pajak Penghasilan	(153)	2,709	1,343	99	0	Provision For Income Tax
13 Laba/(Rugi) Bersih Setelah Pajak	317	(43,676)	(13,434)	313	1,757	Net Income/(Loss) After Tax
14 Hak Pemegang Saham Minoritas	(2)	73	174	(18)	0	Minority Interest
15 Laba/(Rugi) Bersih	315	(43,604)	(13,260)	295	1,757	Net Income/(Loss)
DATA NERACA						BALANCE SHEET
16 Kas, Giro dan Penempatan (Gross)	7,036	9,080	14,391	14,763	23,672	Cash, Current Account and Placements (Gross)
17 Surat-surat Berharga (Gross)	4,462	8,015	2,394	2,654	5,802	Marketable Securities (Gross)
18 Pinjaman yang Diberikan (Gross)	40,734	62,711	39,677	31,970	35,392	Loans (Gross)
19 Obligasi Pemerintah	-	-	-	62,464	60,144	Government Bonds
20 Total Aktiva	57,175	57,361	97,718	114,657	129,053	Total Assets
21 Simpanan Nasabah	29,305	66,626	75,029	85,730	100,475	Total Deposits
22 Pinjaman yang Diterima	23,040	24,795	17,302	15,503	14,011	Fund Borrowings
23 Total Kewajiban	53,936	97,989	98,696	110,108	122,248	Total Liabilities
24 Hak Minoritas	60	27	48	66	7	Minority Interest
25 Ekuitas	3,179	(40,655)	(1,026)	4,483	6,797	Equity
RASIO KEUANGAN						FINANCIAL RATIO
26 ROA	0.68%	-76.14%	-17.10%	0.27%	1.42%	ROA
27 ROE	10.49%	na	na	8.16%	32.39%	ROE
28 NIM	3.30%	-10.65%	-10.28%	1.00%	2.68%	NIM
29 Pendpt. Non-bunga thd. Pendpt. Operasional	40.34%	na	na	70.85%	38.62%	Non-Interest Income to Operating Income
30 Biaya Operasional thd. Pendpt. Operasional	91.95%	na	na	98.43%	89.39%	Operating Expenses to Total Operating Income
31 Kredit thd Jumlah Simpanan (LDR)	92.28%	89.06%	50.71%	37.29%	35.22%	Loan to Deposits Ratio (LDR)
32 Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Min. (CAR)	8.31%	-56.42%	-10.28%	13.31%	14.20%	Capital Adequacy Ratio (CAR)
33 Laba/(Rugi) Bersih per Saham (EPS)	73	(10,047)	(2,853)	2	9	Earnings/(Loss) per Share (EPS)

Grafik Kinerja Saham BNI, Dibandingkan dengan Kinerja Sektor Perbankan, dan IHSG, Selama Tahun 2001
Graph of BNI's Stock Performance, Compared to Banking Sector and JCI's Performance, During 2001



HARGA SAHAM (dalam Rupiah)	2000				2001				SHARE PRICE (in Rupiah)
	Pembukaan Opening	Tertinggi Highest	Terendah Lowest	Penutupan Closing	Pembukaan Opening	Tertinggi Highest	Terendah Lowest	Penutupan Closing	
Triwulan I	275	300	225	225	95	95	70	80	First Quarter
Triwulan II	250	250	150	200	80	90	65	85	Second Quarter
Triwulan III	175	185	140	145	85	175	85	90	Third Quarter
Triwulan IV	140	145	90	95	95	115	85	90	Fourth Quarter

KINERJA SAHAM (dalam Rupiah)	2000	2001	SHARE PERFORMANCE (in Rupiah)
Harga Tertinggi	300	175	Highest Price
Harga Terendah	90	65	Lowest Price
Harga pada Akhir Tahun	95	90	Year End Price
Laba Bersih per Saham	2	9	Earning per Share

URAIAN	2000		2001		DESCRIPTION
	Jumlah Saham Amount of Shares	Jumlah Nilai Nominal Total of Par Value (Rp)	Jumlah Saham Amount of Shares	Jumlah Nilai Nominal Total of Par Value (Rp)	
Modal Dasar	257,537,568,000	8,500,000,000,000	257,537,568,000	8,500,000,000,000	Authorized Capital
Seri A Dwiwarna (nominal Rp 500)	1	500	1	500	Series A Dwiwarna (Rp 500 par value)
Seri B (nominal Rp 500)	4,340,127,999	2,170,063,999,500	4,340,127,999	2,170,063,999,500	Series B (Rp 500 par value)
Seri C (nominal Rp 25)	253,197,440,000	6,329,936,000,000	253,197,440,000	6,329,936,000,000	Series C (Rp 25 par value)
Modal ditempatkan dan disetor penuh	201,191,012,500	7,091,336,112,500	199,225,311,000	7,042,193,575,000	Issued and Fully paid Capital
Seri A Dwiwarna (nominal Rp 500)	1	500	1	500	Series A Dwiwarna (Rp 500 par value)
Seri B (nominal Rp 500)	4,340,127,999	2,170,063,999,500	4,340,127,999	2,170,063,999,500	Series B (Rp 500 par value)
Seri C (nominal Rp 25)	196,850,884,500	4,921,272,112,500	194,885,183,000*)	4,872,129,575,000	Series C (Rp 25 par value)
Saham dalam portepel	56,346,555,500	1,408,663,887,500	56,346,555,500	1,408,663,887,500	Portfolio Shares
Seri A Dwiwarna (nominal Rp 500)	-	-	-	-	Series A Dwiwarna (Rp 500 par value)
Seri B (nominal 500)	-	-	-	-	Series B (Rp 500 par value)
Seri C (nominal Rp 25)	56,346,555,500	1,408,663,887,500	56,346,555,500	1,408,663,887,500	Series C (Rp 25 par value)

*) Setelah terjadi penurunan modal disetor sebesar Rp 49.142.537.500 karena pengembalian kelebihan dana rekaptalisasi kepada Negara R.I melalui Menteri Keuangan R.I pada tanggal 5 November 2000.

*) After reduction of paid-up capital of Rp 49,142,537,500 due to the repayment of excess recapitalization funds to the Government of R.I through the Minister of Finance dated November 5, 2000.



Zaki Baridwan | Komisaris Utama | President Commissioner

Komisaris menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan program restrukturisasi dan mekanisme pengawasan intern yang telah berjalan dengan baik, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, penuh dedikasi dan berperilaku jujur.

The commissioners are fully aware that the success of restructurization program as well as internal control mechanism which have been done well, need support from qualified, fully dedicated and honest human resources.

Kondisi makro ekonomi tahun 2001 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Produk Domestik Bruto yang diperkirakan mencapai 4,5%-5,5% ternyata hanya mencapai 3,32%, jauh lebih rendah dari realisasi tahun 2000 sebesar 4,77%. Inflasi yang diharapkan antara 6%-8,5% ternyata menembus angka dua digit yaitu 12,55%. Sementara itu, nilai tukar Rupiah mengalami tekanan sebesar 17,70% dari rata-rata Rp 8.438/USD pada tahun 2000 menjadi rata-rata Rp 10.255/USD pada tahun 2001 dan suku bunga sebagaimana tercermin pada suku bunga SBI 1 bulan, yang naik dari 14,53% pada tahun 2000 menjadi 17,62% pada tahun 2001.

Indikator makro ekonomi yang relatif kurang menggembirakan tersebut, baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja usaha industri sektor riil dan sektor keuangan khususnya perbankan yang mempunyai fungsi sebagai lembaga "intermediary."

Macro economic conditions in 2001 were worse than they had been the previous year. The GDP growth was only 3.32%, far lower than the expected figure of 4.5%-5.5%, while in 2000 the GDP had been 4.77%. The inflation rate reached 2 digits (12.55%), while the expected rate had been 6%-8.5%. Meanwhile, the Rupiah exchange rate in 2001 was squeezed to an average of Rp 10,255/USD, a decline of 17.70% from the average of Rp 8,438/USD in 2000. At the same time, interest rates, as reflected in Bank Indonesia's 1-month certificates, increased from 14.53% in 2000 to 17.62% in 2001.

These relatively unfortunate macro economic indicators can be expected both directly and indirectly to have affected the performance of the real industrial sector and the financial sector, especially banking as an "intermediary" institution. One of the indicators that

Salah satu indikator yang perlu dicermati adalah *Loan to Deposit Ratio* (LDR) perbankan nasional tahun 2001 sebesar 38,02%, lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 37,34% dan dapat diartikan bahwa daya serap sektor riil atas pinjaman perbankan justru lebih meningkat dari tahun 2000.

Sebagai salah satu pelaku usaha dalam industri perbankan, kinerja Bank BNI tahun 2001 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2000. Hal ini tercermin dari total aset dan perolehan laba tahun 2001, masing-masing sebesar Rp 129,05 triliun dan Rp 1,76 triliun, meningkat dari posisi akhir tahun 2000, masing-masing sebesar Rp 114,66 triliun dan Rp 295,5 miliar. Begitu pula halnya dengan rasio-rasio keuangan lainnya, realisasi tahun 2001 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

Pencapaian kinerja tahun 2001 merupakan hasil kerja keras dan komitmen dari seluruh jajaran Bank BNI dalam melaksanakan restrukturisasi keuangan dan operasional sebagaimana terdapat dalam *Business Plan*. Implementasi atas program restrukturisasi operasional yang cakupannya meliputi antara lain organisasi, manajemen risiko, fokus bisnis, sumber daya manusia dan informasi & teknologi merupakan landasan yang kuat dalam menghadapi persaingan industri perbankan masa depan.

Keberhasilan program restrukturisasi operasional tersebut disertai dengan penyempurnaan peran pengawasan intern yang mampu berfungsi sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*), membuat yakin Komisaris bahwa target-target *Business Plan* tahun 2002 dan 2003 akan dapat dicapai dengan baik. Intensitas pemeriksaan dan pengawasan intern telah dilaksanakan sesuai prinsip *prudential banking* dan *self regulatory*, sehingga potensi kerugian dapat dideteksi sejak dini sekaligus dapat dicarikan alternatif penyelesaiannya.

deserves particular attention is the Loan to Deposit Ratio of the national banking industry which in 2001 was 38.02% or better than it had been the previous year of 37.34%, meaning that the real sector's ability to absorb banking loan facilities was actually higher than in 2000.

As one of players in the banking industry, Bank BNI's performance during 2001 was better than that of the previous year. This was reflected by the total assets and profits in 2001 of Rp 129.05 trillion and Rp 1.76 trillion respectively; both higher than the previous year's Rp 114.66 trillion and Rp 295.5 billion respectively. The upward trend in 2001 was also reflected by the other financial ratios, which were better than they had been in 2000.

Achievement of this performance in 2001 was the result of the hard work and full commitment of all of Bank BNI's employees to implement financial and operational restructuring in accordance with the bank's Business Plan. Operational restructuring implementation, comprised of, among others, organization, risk management, business focus, human resources, information and technology, is an essential basis for facing the future competition in the banking industry.

The success of the operational restructuring program was accompanied by further perfection of internal control functions that proved capable of operating as an "early warning system." These factors convinced the commissioners that the goals of the Business Plan in 2002 and in 2003 will be attained. The intensity of internal investigation and control was accomplished according to prudential banking and self-regulatory principles, so the potential of loss can be detected at an early stage and, simultaneously, solutions can be sought.

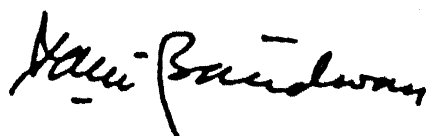
Komisaris menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan program restrukturisasi dan mekanisme pengawasan intern yang telah berjalan dengan baik, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, penuh dedikasi dan berperilaku jujur. Dalam kaitan ini, Komisaris sangat mendukung penerapan sistem *reward and punishment* oleh manajemen, dengan harapan agar senantiasa dilakukan evaluasi atas kebijakan *punishment* terhadap pegawai yang melakukan penyimpangan.

Sebagai akhir sambutan, Komisaris mengucapkan terima kasih kepada Direksi dan seluruh pegawai Bank BNI atas kerja keras, sumbangan tenaga dan pikirannya, sehingga dalam tahun 2001 telah dicapai kemajuan dan hasil usaha yang baik. Selanjutnya, Komisaris sampaikan pula ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dan memberikan kontribusi, sehingga kinerja Bank BNI tahun 2001 dapat mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan kekuatan lahir dan batin kepada segenap jajaran Bank BNI, sehingga Perseroan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

The commissioners are fully aware that the success of the restructurization program and the internal control mechanism which are running smoothly need support from human resources that are qualified, fully dedicated and honest. Concerning this matter, the commissioners wholly support the implementation of the reward and punishment system by the management, while hoping that a constant evaluation of this punishment policy upon employees who deviate from standard practices be made.

To end our message, the Commissioners would like to thank all of Bank BNI's Directors and employees because, through their diligent work and their physical and mental contributions, the Bank's performance in 2001 showed an improvement in business. Furthermore, the Commissioners would like to thank all parties for their participation in and their contribution to Bank BNI's achieving a better performance in 2001 compared with that of the previous year. May God almighty bless everyone at Bank BNI with strength so that the company continues to grow and develop well.

PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk



Zaki Baridwan
Komisaris Utama / President Commissioner



Saifuddin Hasan | Direktur Utama | President Director

Konsistensi dan kerja keras kami dalam mengimplementasikan Business Plan telah mendorong peningkatan kinerja usaha Bank BNI.

Our consistency and hard working in implementing the Business Plan has helped us improve bank BNI's business performances.

Para Pemegang Saham yang terhormat,

Perkembangan ekonomi Indonesia belum sepenuhnya membaik, namun hal itu tidak menghambat operasi usaha Bank BNI, khususnya pasca rekapitalisasi. Sebagaimana diketahui, pertumbuhan ekonomi tahun 2001 mencapai 3,32%, yang berarti menurun dibandingkan tahun 2000 yang mencapai 4,77%. Sementara itu, laju inflasi juga memburuk, dari sebelumnya sebesar 9,35% di sepanjang tahun 2000, menjadi sebesar 12,55% di sepanjang tahun 2001.

Langkah Pemerintah menyelesaikan program rekapitalisasi Bank BNI pada semester satu tahun 2000, berdampak pada peningkatan kinerja usaha. Hasil yang menggembirakan ini sekaligus menunjukkan bahwa restrukturisasi keuangan dan operasional Bank BNI dapat berjalan dengan baik sesuai dengan *Business Plan*.

Konsistensi dan kerja keras kami dalam mengimplementasikan *Business Plan* telah mendorong peningkatan kinerja usaha Bank BNI. Hal ini tampak dari perolehan laba bersih sebesar Rp 1,76 triliun, yang berarti berada di atas perolehan laba tahun 2000 yang sebesar Rp 295,5 miliar atau meningkat sebesar 494,52%. Kemampuan Bank BNI dalam membukukan laba sebesar itu cukup menggembirakan di tengah proses pemulihan ekonomi yang terus berlanjut. Kendati pencapaian laba tersebut sebagian bersumber dari penerimaan bunga obligasi Pemerintah Republik Indonesia dalam rangka program rekapitalisasi, namun pendapatan bunga pinjaman juga memberikan kontribusi yang lebih baik daripada tahun sebelumnya.

Disamping itu, indikator-indikator keuangan juga menunjukkan perbaikan, seperti tampak dari nilai aset, dana, kredit, ekuitas serta rasio-rasio keuangan seperti *Net Interest Margin* (NIM), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Non Performing Loan* (NPL), *Return on Assets* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE).

Dear Shareholders,

Although the Indonesian economy did not fully recover, Bank BNI's business operations were not adversely affected, especially following the recapitalization program. As we may know, the economic growth in 2001 was 3.32%, a decrease compared with the 4.77% growth in 2000. At the same time, the inflation rate was also worse than that of 2000. From 9.35% over the whole of 2000, it increased to 12.55% in 2001.

The Government's decision to complete the recapitalization program for Bank BNI in the first semester of 2000 improved the bank's business performance. This pleasing result also showed that Bank BNI's financial and operational restructuring had been carried out well and in line with the bank's *Business Plan*.

Our consistency and hard work in implementing the *Business Plan* helped to improve Bank BNI's business performance. This was demonstrated by the net profit which reached Rp 1.76 trillion, much higher than the net profit of 2000 which totalled Rp 295.5 billion. This was an increase of 494.52%. Bank BNI's ability to record a profit of that magnitude in the middle of an economic recovery process was encouraging. Although this profit was partly derived from the Government of Indonesia's bond interest in the recapitalization program, loan interest income also contributed more than it had done during the previous year.

Besides that, the Bank's financial indicators also showed signs of improvement, as could be seen in the value of assets, deposits, loans, equities and financial ratios, such as the *Net Interest Margin* (NIM), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Non Performing Loan* (NPL), *Return on Assets* (ROA), and *Return on Equity* (ROE).

Total aset meningkat sebesar 12,56%, dari Rp 114,66 triliun di tahun 2000 menjadi Rp 129,05 triliun di tahun 2001. Sementara total dana meningkat sebesar 17,20% dari Rp 85,73 triliun di tahun 2000 menjadi Rp 100,47 triliun di tahun 2001. Hal ini menunjukkan tetap terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada Bank BNI. Untuk menekan biaya dana (*cost of fund*) sekaligus untuk menjaga dan meningkatkan *positive spread*, maka kami terus mengupayakan perbaikan struktur dana pihak ketiga dengan mengarahkan penghimpunan dana pada produk simpanan berbunga rendah.

Di sisi kredit, Bank BNI berhasil meningkatkan total pinjaman yang diberikan sebesar 10,70% dari Rp 31,97 triliun di tahun 2000 menjadi Rp 35,39 triliun di tahun 2001. Peningkatan nilai pinjaman ini mencerminkan membaiknya fungsi intermediasi oleh Bank BNI. Disamping itu, sepanjang tahun 2001 Bank BNI telah menyalurkan kredit baru (*new originated loan*) sebesar Rp 8,45 triliun, yang berarti melebihi kredit baru tahun 2000 yang sebesar Rp 4,21 triliun. Meskipun demikian, LDR Bank BNI mengalami sedikit penurunan dari 37,29% di tahun 2000 menjadi 35,22% di tahun 2001. Hal ini disebabkan kondisi sektor industri yang belum sepenuhnya pulih, sementara di lain pihak dana yang dihimpun terus mengalami peningkatan. Kami sangat berharap agar kondisi ideal yang memadai bagi dunia perbankan dapat segera kembali seperti sediakala.

Dari segmen bisnis, pinjaman baru yang diberikan lebih diprioritaskan untuk membiayai sektor usaha kecil dan menengah (UKM) yang tergolong ke dalam segmen bisnis ritel. Ketangguhan dan daya tahan yang baik dari para debitur segmen ritel dalam menghadapi krisis sejak tahun 1997 merupakan pertimbangan utama kami dalam menyalurkan pinjaman baru ke sektor ritel.

Dari sisi ekuitas, kami berhasil meningkatkan jumlahnya dari Rp 4,48 triliun di tahun 2000 menjadi Rp 6,80 triliun di tahun 2001. Kami juga berhasil mengelola CAR pada posisi 14,20%, yang berada di atas ketentuan Bank Indonesia sebesar 8%. ROA Bank BNI juga membaik dari 0,27% di tahun 2000 menjadi 1,42% di tahun 2001. Hal yang sama juga terjadi atas ROE Bank BNI yang menunjukkan peningkatan dari 8,16% di tahun 2000 menjadi 32,39% di tahun 2001. Pada gilirannya, meningkatnya kontribusi pendapatan bunga, telah mendorong peningkatan NIM Bank BNI dari 1,00% di tahun 2000 menjadi 2,68% di tahun 2001.

Sejalan dengan meningkatnya jumlah pinjaman yang diberikan, maka restrukturisasi kredit juga telah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dengan menurunnya NPL dari 24,90% di tahun 2000 menjadi 19,54% di tahun 2001.

Dari aspek bisnis, secara garis besar aktivitas utama berada pada aktivitas pembiayaan (*lending*) dan penghimpunan dana (*funding*). Aktivitas pembiayaan mencakup pembiayaan yang bersifat produktif dan konsumtif. Pembiayaan yang bersifat produktif lebih

Total assets increased by 12.56%, from Rp 114.66 trillion in 2000 to Rp 129.05 trillion in 2001. At the same time, total deposits increased 17.20%, from Rp 85.73 trillion in 2000 to Rp 100.47 trillion in 2001. This demonstrated continued public trust in Bank BNI. In order to reduce the cost of funds as well as to protect and increase our positive spread, we constantly made efforts to improve the third parties' fund structure by directing customers to deposit their funds in low interest products.

On the lending side, Bank BNI succeeded in increasing total loans by 10.70% from Rp 31.97 trillion in 2000 to Rp 35.39 trillion in 2001. This increased amount of loans reflected the improved intermediation function of Bank BNI. Also during 2001, Bank BNI issued new originated loans totalling Rp 8.45 trillion, exceeding the amount of new originated loans in 2000 which totalled Rp 4.21 trillion. However, bearing in mind that the industrial sector had not fully recovered, Bank BNI's LDR decreased slightly from 37.29% in 2000 to 35.22% in 2001, while, on the other hand, total deposits continued to increase. We really hope that conditions that are ideal for the banking industry will be back soon, just as they were in the past.

Concerning the business segment, priority was given to financing the small-scale and middle-scale business sectors included in the retail business segment. The strength and endurance of debtors who had been coping with the crisis since 1997 became our main consideration when issuing new originated loans to the retail sector.

Regarding the equity side, we succeeded in increasing its total amount from Rp 4.48 trillion in 2000 to Rp 6.80 trillion in 2001. We were also able to manage the CAR to the 14.20% position which is much higher than Bank Indonesia's stipulation of 8%. Bank BNI's ROA also increased, from 0.27% in 2000 to 1.42% in 2001. The same thing also occurred to Bank BNI's ROE, which rose from 8.16% in 2000 to 32.39% in 2001. In turn, the increased contribution of interest income resulted in an increase in Bank BNI's NIM from 1.00% in 2000 to 2.68% in 2001.

Inline with the increase in total loans, loan restructuring went well. This was proven by NPL's significant decline from 24.90% in 2000 to 19.54% in 2001.

From a business view, generally the main activities were in lending and funding. The lending activities consisted of productive and consumptive lending. Productive

mendapatkan prioritas karena memiliki dampak ekonomi secara langsung bagi pemulihan sektor riil.

Namun demikian pembiayaan yang bersifat konsumtif (*consumer loan*) juga telah dikelola dengan baik untuk meningkatkan pendapatan bank serta mendorong sektor riil. Hal ini setidaknya tercermin dengan diperolehnya “*Quantum Leap Award*” dari Visa International atas prestasi tercepatnya dalam pertumbuhan kartu kredit visa diantara para *issuer* di Indonesia selama periode Januari-Desember 2001. Saat ini pemegang kartu kredit Bank BNI seluruhnya mencapai 532.910 orang.

Bentuk-bentuk kerjasama dengan institusi pemerintah dan swasta serta lembaga pendidikan tinggi juga dikembangkan dengan sasaran utama penggalan dana murah dan pengelolaan dana (*fund management*) yang berorientasi pada *fee based income*.

Untuk menunjang pengembangan bisnis ritel, maka perluasan jaringan layanan juga terus dilakukan, diantaranya menambah jumlah kantor layanan hingga mencapai 685 buah, menambah Anjungan Tunai Mandiri (ATM) hingga mencapai 1.532 unit serta bergabung dalam ATM Link yang merupakan ATM Bersama dari bank-bank anggota HIMBARA (Himpunan Bank Milik Negara), dan menambah sarana transaksi keuangan melalui *Phoneplus* di 11 kota besar tahun 2000 menjadi 18 kota besar tahun 2001. Disamping itu disempurnakan juga sistem distribusi meliputi implementasi *Hub and Spoke*, *Small Business Center (SBC)*, *Consumer Loan Center (CLC)*, *Clearing Center (CC)*, dan *Real Time Gross Settlement (RTGS)*.

Untuk memperkuat pengembangan bisnis ritel, kami juga terus meningkatkan kualitas pengelolaan perbankan syariah mengingat potensinya yang besar. Salah satu upaya yang ditempuh adalah menambah jumlah kantor layanan dari sebelumnya 5 kantor cabang menjadi 10 kantor cabang. Kami juga telah merintis pengelolaan bisnis *micro banking* dengan pertimbangan utama bisnis ini memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan di masa-masa mendatang.

Kendati bisnis perbankan ritel terkesan memperoleh perhatian lebih, namun bisnis perbankan korporat tetap mendapatkan perhatian yang sama, mengingat selama ini segmen korporat juga mampu memberikan kontribusi yang baik. Dalam waktu yang tidak terlalu lama kami juga akan meluncurkan program *internet banking* dan *mobile banking* sebagai wujud tanggung jawab kami terhadap kebutuhan dan tuntutan nasabah.

Secara konsolidatif kami juga melakukan peninjauan ulang atas kepemilikan saham Bank BNI di perusahaan-perusahaan anak. Sebagai hasilnya, telah dilakukan divestasi kepemilikan saham oleh Bank BNI di beberapa perusahaan anak yang tidak memiliki sinergi bisnis yang baik dengan Bank BNI sebagai perusahaan induk. Dengan cara demikian, kontribusi perusahaan-perusahaan anak akan dapat lebih optimal.

lending received more priority because it has a direct economic impact on the recovery of the real sector.

However, the consumer loans were also managed well to increase the bank's income. This was at least reflected by the achievement of “*Quantum Leap Award*” from Visa International for its excellent performance compared to other issuers in Indonesia in the period of January-December 2001. Nowadays, Bank BNI's credit card holders have reached around 532,910 card holders.

Some forms of cooperation with third parties including state and public sectors as well as education institutions were also enhanced to derive cheap sources of funds and fee-based incomes.

For the development of retail business, the Bank's network expansion has still been continuing, which are to increase service outlets to 685 units, increase the Automated Teller Machines (ATM) to a total of 1,532 units, join the ATM Link (which links BNI ATM to all ATMs of HIMBARA- HIMBARA is an Indonesian State-Owned Bank Association), and add up several financial transaction services through *Phoneplus* from 11 big cities in 2000 to 18 big cities in 2001. Besides that, the Bank BNI's distribution system was further upgraded by the implementation of *Hub and Spoke*, *Small Business Center (SBC)*, *Consumer Loan Center (CLC)*, *Clearing Center (CC)*, and *Real Time Gross Settlement (RTGS)* systems.

To strengthen the development of our retail business, we continued to increase the quality of management in *syariah* banking, keeping in mind the large potential of this form of banking. One of the steps taken was increasing the number of service points from 5 to 10 branch offices. We also plan to start to manage a *micro banking* business, taking into consideration that this particular business has good prospects for future development.

Our retail banking business may seem to have been given greater priority, but actually equal attention was given to our corporate banking business, bearing in mind that for a long time the corporate segment had also contributed much to our bank. In the near future we plan to launch new programs such as *internet banking* and *mobile banking* as expressions of our responsibility to cater for our customers' needs and demands.

Our consolidation also included the re-evaluation of Bank BNI's ownership of subsidiaries. As a result, the bank divested its ownership in several subsidiaries that did not have a good business synergy with Bank BNI as their parent company. In this way, the future contributions of subsidiaries will be more optimal.

Sementara itu dari bidang manajemen, beberapa langkah pembaharuan terus dilakukan antara lain menyangkut peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), pengembangan teknologi perbankan, penyempurnaan organisasi, sistem dan prosedur, peningkatan kualitas sistem pengelolaan risiko (*risk management system*) serta peningkatan kualitas kepatuhan terhadap prinsip kehati-hatian perbankan (*prudential banking principles*).

Peningkatan kualitas SDM dilakukan dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan, kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan untuk setiap unit organisasi, pelatihan kepemimpinan untuk setiap unsur pimpinan unit, dan pembentukan *assessment center*. Pengembangan teknologi perbankan dilakukan guna mendukung peningkatan kualitas layanan, pengembangan produk dan jasa keuangan inovatif, percepatan pengambilan keputusan strategis, peningkatan kualitas dan kuantitas *data-base*, serta pemberdayaan penetrasi pasar melalui konsep pemasaran silang sehingga profitabilitas setiap nasabah untuk kepentingan bank dapat ditingkatkan.

Penyempurnaan organisasi dimaksudkan untuk mendukung peningkatan efisiensi operasional dan efektivitas organisasi sebagaimana termaktub dalam salah satu target dalam *Business Plan*. Proses implementasi pola *Business Unit* (BU) sebagai elaborasi dan penyempurnaan dari pola *Strategic Business Unit* (SBU) telah dipersiapkan. Dengan penyempurnaan ini, diharapkan kinerja dari setiap unit bisnis akan dapat ditingkatkan dengan lebih baik.

Penyempurnaan sistem dan prosedur dilakukan melalui *quality assurance improvement* dan peningkatan standar kualitas baik atas layanan maupun produk dan jasa yang dapat diukur. Sementara peningkatan kualitas sistem pengelolaan risiko merupakan tuntutan yang tak terhindarkan sejalan dengan semakin kompleksnya permasalahan perbankan serta jenis-jenis risikonya.

Agar kebijakan-kebijakan di bidang bisnis dan manajemen dapat dijalankan dengan baik guna mencapai tujuannya, maka proses komunikasi dan sosialisasi internal atas kebijakan-kebijakan dimaksud dilakukan secara intensif. Beberapa kebijakan itu antara lain menyangkut implementasi budaya melayani (*service culture*) dan budaya berkinerja yang baik (*performance culture*) sebagai esensi dari budaya kerja (*corporate culture*). Bentuk-bentuk penghargaan (*reward*) seperti *corporate reward*, *individual reward*, *group reward*, *innovative reward* dan *success reward* diberikan kepada para pegawai sebagai wujud terima kasih dan penghargaan manajemen atas kerja keras mereka.

Disamping itu, agar kebijakan-kebijakan itu dapat diimplementasikan dengan baik dan utuh, maka kualitas dan intensitas koordinasi antar unit organisasi juga dilakukan secara intensif dan berkesinambungan.

From the management side, several steps of reform kept being conducted. These included: upgrading of human resources (HR), developing banking technology; perfecting the Bank's organization, systems and procedures, improving the quality of the risk management system, and raising the degree of compliance to the prudential banking principles based on the banking laws and regulations.

Upgrading the quality of human resources was conducted through running continuous training and development programs, establishing a career path and leadership regeneration system for each unit, conducting leadership training for each unit leader, and establishing an assessment center. Development of banking technology was carried out in order to support increases in the quality of service, development of innovative financial products and services, acceleration of strategic decision making, improvements in the quality and quantity of the database, and empowerment of market penetration through cross selling so that the profitability of each customer could be improved in the interests of the bank.

Efforts to perfect the organization of the bank were intended to support improvements in operational efficiency and organizational effectiveness as one of the targets in the bank's business plan. This started with the introduction of the Business Unit (BU) system as the elaboration and more perfected form of the already activated Strategic Business Unit (SBU) system. With this change, the performance of each business unit is expected to improve.

Systems and procedures were refined via quality assurance improvement and increases in the quality of standards of customer service and measurable products and services. Given the increasingly complex banking problems and the various types of risk associated with them, the improvement of the risk management system was a demand that could not be avoided.

In order for our business and management policies to successfully achieve their objectives, the process of internal communication and socialization of the policies had to be intensive. Some of the policies concerned the implementation of service culture and performance culture as the essence of corporate culture. Rewards, such as corporate, individual, group, innovative and success rewards, were given to employees as expressions of the management's appreciation of their hard work.

In addition, to make sure that the policies were well and fully implemented, intensive and constant coordination between units of the organization had to be carried out.

Sebagai landasan ideal dan operasional bagi segenap manajemen dan pegawai dalam bekerja, maka prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari prinsip keadilan, keterbukaan, akuntabilitas dan pertanggungjawaban didukung dengan *Code of Conduct* telah disosialisasikan.

Tak dapat dipungkiri, membaiknya kinerja usaha Bank BNI adalah karena dukungan dan kerja keras segenap pegawai melalui berbagai upaya penciptaan nilai (*value creation*) yang sudah dicanangkan sejak tahun 1999 yang lalu dan masih akan terus berlanjut. Disamping itu, dukungan dan kepercayaan seluruh *stakeholder*, khususnya nasabah dan mitra usaha, juga memberikan andil yang besar bagi peningkatan kinerja usaha bank.

Memperhatikan kinerja yang telah dicapai dan langkah-langkah perbaikan yang telah dan akan dilakukan, Direksi berkeyakinan bahwa Bank BNI berpotensi untuk terus tumbuh dan berkembang. Disisi lain, Bank BNI juga telah siap untuk melangkah menuju tahap privatisasi dan siap memberikan kontribusi positif kepada seluruh *stakeholder*-nya. Dalam kalimat lain hal tersebut tercermin dalam tema Laporan Tahunan kali ini, yaitu *ready to grow, ready to sell, dan ready to prosper (creating value)*.

Oleh karena itu, atas nama Direksi, dengan segala hormat dan kerendahan hati kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada segenap *stakeholder* atas dukungan, kerjasama dan kepercayaannya kepada Bank BNI. Kami berharap, dukungan, kerja sama dan kepercayaan tersebut dapat dijaga dan ditingkatkan di masa-masa yang akan datang, terutama dalam menyukseskan program divestasi atas kepemilikan saham pemerintah di Bank BNI sebagaimana tertuang dalam *Letter of Intent*.

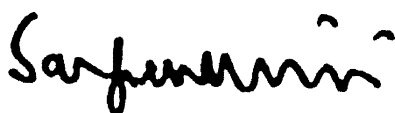
The ideal base and operational standard for management and employees while at work is the principle of Good Corporate Governance (GCG), which consists of principles of fairness, transparency, accountability, and responsibility that are supported by the already instilled Code of Conduct.

It cannot be denied that the improvement of Bank BNI's business performance was the result of the support and the hard work of all the employees concerning value creation, a policy first announced in 1999 that will continue to be utilized. Besides that, the support and the trust of all our stakeholders, especially our customers and business partners, gave a significant contribution to the improvement of the bank's business performance.

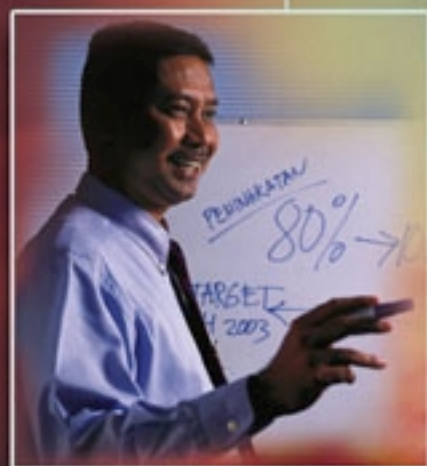
Base on achieved performance and improvement steps that have been taken or that will be taken, the directors believe that Bank BNI has potentials to be developed further. On the other hand, BNI is ready to be privatized and to give positive contribution to stakeholders. In other words, all of these are reflected in the theme of this Annual Report which is ready to grow, ready to sell and ready to prosper (creating value).

On behalf of the Board of Managing Directors, with all respect and humbleness we would like to express our great appreciation to the stakeholders for their support for, cooperation with and trust in Bank BNI. We hope that your support, cooperation and trust will continue and increase in the future, especially in ensuring the success of our divestment program for the Government's shares in Bank BNI as stated in the Letter of Intent.

PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk



Saifuddin Hasan
Direktur Utama / President Director



GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Perseroan mempunyai komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tata kelola penyelenggaraan perusahaan yang baik, tidak hanya oleh top level manajemen tetapi juga oleh seluruh jenjang dan elemen organisasi.

Bank BNI has a strong commitment to the implementation of good corporate governance, not only by the top-level management but also by all levels and elements of the organization.

Bank BNI mempunyai komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tata kelola penyelenggaraan perusahaan yang baik (*good corporate governance*), tidak hanya oleh manajemen tingkat atas tetapi juga oleh seluruh jenjang dan elemen organisasi. Sebagai wujud komitmen tersebut, telah dipelopori oleh Komisaris dan Direksi Bank BNI dengan menandatangani Surat Keputusan Bersama Komisaris dan Direksi No. KEP/001/DK dan KP/001/DIR tanggal 3 Januari 2001 perihal Pelaksanaan Prinsip *Good Corporate Governance* sebagaimana tercantum dalam *Corporate Governance Handbook* PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Selanjutnya *Corporate Governance Handbook* ini dijadikan pedoman bagi Direksi dan Komisaris untuk mengelola Bank BNI.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* telah diimplementasikan oleh Bank BNI diantaranya melalui:

- Anggaran Dasar Bank BNI yang mencantumkan antara lain pembagian tugas, wewenang dan kewajiban Komisaris dan Direksi secara tegas, kewajiban Bank BNI untuk membentuk Komite Audit.
- Pengangkatan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*).
- Penerapan prinsip keterbukaan (*disclosure*) informasi kepada para *stakeholder*.
- Pengelolaan risiko bisnis yang *prudent* dan transparan.
- Kode etik (*code of conduct*) yang mengikat seluruh pegawai Bank BNI, mulai diberlakukan sejak tanggal 5 Juli 2001 bertepatan dengan hari ulang tahun Bank BNI yang ke-55.

Bank BNI has a strong commitment to the implementation of good corporate governance, not only for the top-level management but also for all other levels and elements of the organization. To realize this commitment, Bank BNI's Board of Commissioners and Board of Managing Directors took a pioneering step by signing the Joint Decrees between the Board of Commissioners and the Board of Managing Directors No. KEP/001/DK and KP/001/DIR dated January 3, 2001, concerning the implementation of the Good Corporate Governance principles as contained in the *Corporate Governance Handbook* of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Henceforth, this handbook became the guideline for the Board of Managing Directors and the Board of Commissioners in managing Bank BNI.

Bank BNI's commitment to the implementation of the principles of Good Corporate Governance is reflected in the:

- Bank BNI's Articles of Association, which emphatically state, among others, the segregation of duties, authorities and obligations of the Board of Commissioners and the Board of Managing Directors concerning Bank BNI's obligation to form an Audit Committee.
- Appointment of the Compliance Director.
- Application of the principle of information disclosure to all stakeholders.
- Prudent and transparent management of business risks.
- Code of conduct that should be observed by all of Bank BNI's employees effective from July 5, 2001, which coincidentally was the 55th anniversary of Bank BNI.

- Penetapan standar mutu pelayanan nasabah.
- Pengembangan pola hubungan antar pegawai Bank BNI (*employee relationship*).
- Sistem *reward and punishment* bagi pegawai Bank BNI.
- Penandatanganan Perjanjian Kerja Bersama dengan Serikat Pekerja Bank BNI pada tanggal 5 Juli 2001.

KOMISARIS

Komisaris adalah organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam mengelola Bank BNI. Jumlah Komisaris ditetapkan terdiri dari sekurang-kurangnya 2 orang, seorang diantaranya menjabat sebagai Komisaris Utama. Para anggota Komisaris diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Antar para anggota Komisaris dan antara anggota Komisaris dengan anggota Direksi tidak boleh ada hubungan keluarga sedarah sampai dengan derajat kedua baik menurut garis lurus maupun garis kesamping atau hubungan semenda (menantu atau ipar).

Para anggota Komisaris tidak boleh merangkap jabatan lain pada perusahaan lain yang dapat menimbulkan pertentangan kepentingan secara langsung maupun secara tidak langsung dengan kepentingan Bank BNI, kecuali dengan ijin dari Rapat Umum Pemegang Saham dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Para anggota Komisaris tidak boleh memperoleh keuntungan pribadi dari kegiatan Bank BNI, selain dari kompensasi yang sudah diatur sebelumnya, dan/atau kenaikan nilai saham yang dimiliki, atau dividen saham yang dimiliki.

Tugas dan Wewenang

- Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurus Bank BNI yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana pengembangan Bank BNI, rencana kerja dan anggaran tahunan Bank BNI serta mengevaluasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran Bank BNI, pelaksanaan ketentuan-ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- Determination of service quality standard for customers.
- Development of an employee interrelationship system.
- Reward and punishment system for Bank BNI's employees.
- The signing of the Memorandum of Understanding with the Union of Bank BNI's employees on July 5, 2001.

THE BOARD OF COMMISSIONERS

The Board of Commissioners, as a part of the Company, in charge to conduct general and/or specific supervision and give advice to the Board of Managing Directors in relation to the management of the Bank. The Board of Commissioners consists of at least two persons, one of whom is the President Commissioner. Members of the Board of Commissioners are appointed by the General Meeting of Shareholders.

Member of the Board of Commissioners is not permitted to have family relation with other member of the Board of Commissioners or to any member of the Board of Managing Directors by decent down to the second generation vertically, horizontally or in-laws.

Member of the Board of Commissioners may not hold other positions in other companies that can cause direct or indirect conflicts with Bank BNI's interests, except if the General Meeting of Shareholders approved them and if their appointment was not against the effective laws and regulations.

Member of the Board of Commissioners must not receive any personal benefits from Bank BNI's activities, except for the compensation that has been set before hand, and/or a rise in the value of shares that they own, or a rise in the value of dividends from the shares that they own.

Duties and Authorities

- To supervise the policies of Bank BNI's Board of Managing Directors, and to give advice to the Directors on various issues including the Bank's expansion plans, business plan and annual budget, and to evaluate the execution of the business plan and budget, the implementation of the provisions in Bank BNI's Articles of Association, the implementation of decisions of the General Meeting of Shareholders, and prevailing regulations.

- Melakukan tugas, wewenang, tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Bank BNI dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
- Untuk melaksanakan kepentingan Bank BNI dengan memperhatikan kepentingan para Pemegang Saham dan bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham.
- Meneliti dan menelaah Laporan Tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tersebut.

ANGGOTA KOMISARIS

Anggota Komisaris Bank BNI terdiri 4 orang yaitu:

Zaki Baridwan menjabat Komisaris Utama sejak 14 Februari 2000. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (1973), MSc. dari University of Kentucky (1984), Doktor dari University of Kentucky (1989), dan Profesor dari Universitas Gadjah Mada (1997). Jabatan lainnya yaitu sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada. Ia juga sebagai peneliti dan penulis beberapa buku teks dan jurnal ilmiah. Aktivitas di Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) yaitu sebagai Ketua Kompartemen Akuntan Pendidik, serta anggota Dewan Konsultatif Standar Akuntansi Keuangan.

Agus Haryanto menjabat Komisaris sejak 30 Juni 1999. Memperoleh gelar Sarjana Hukum dari Universitas Indonesia (1982) dan gelar PhD. Economics dari University of Colorado (1991). Jabatan lainnya yaitu sebagai Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan. Jabatan lain yang pernah diduduki selama di Departemen Keuangan yaitu Kepala Biro Analisa Moneter pada Badan Analisa Keuangan dan Moneter, Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat, Sekretaris Jenderal dan Inspektur Jenderal.

Arif Arryman menjabat Komisaris sejak 10 Agustus 2001 dan ditetapkan sebagai Komisaris Independen sejak 19 Desember 2001. Memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri dari Institut Teknologi Bandung (1980), M.Eng. dari Asian Institute of Technology, Bangkok (1982), dan Doktor bidang Ekonomi dari Universite Paris – IX Dauphine (1995). Jabatan lainnya yaitu sebagai Penasihat Menteri Koordinator Perekonomian, Penasihat Menteri Keuangan dalam Bidang Kebijakan Makro Ekonomi, Keuangan, dan Ekonomi Internasional. Sebelumnya ia aktif sebagai Direktur dan Ekonom Senior pada Econit Advisory Group (1995-2000).

- To perform duties, to exercise the authority and to take responsibility under the provisions of Bank BNI's Articles of Association and resolution of the General Meeting of Shareholders.
- To carry out Bank BNI's interests subject to the interests of shareholders and being accountable to the General Meeting of Shareholders.
- To examine, review, and sign the Annual Report prepared by the Board of Managing Directors.

MEMBERS OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

The members of Bank BNI's Board of Commissioners consist of 4 persons, namely:

Zaki Baridwan has served as the President Commissioner since February 14, 2000. He earned a Bachelor's Degree in Economics from Gadjah Mada University (1973), an MSc from the University of Kentucky (1984), and a PhD from the University of Kentucky (1989). He received a title of Professor from Gadjah Mada University (1997). Another position he holds is the Dean of the Department of Economics, Gadjah Mada University. He is also a researcher and has written a number of textbooks and scientific journals. He is the Chairman of the Compartment for Accountant Educators, and a member of the Consultative Council for Financial Accounting Standards of the Indonesian Association of Accountants (IAI).



Agus Haryanto has served as the Commissioner since June 30, 1999. He earned a Bachelor's Degree in Law from the University of Indonesia (1982), and a PhD in Economics from the University of Colorado (1991). Currently, he is also the Secretary General of the Ministry of Finance. His past experience at the Ministry of Finance included holding the position of Head of Monetary Analysis Bureau of the Agency for Monetary and Financial Analysis, Head of the Bureau for Legal Affairs and Public Relations, Secretary General, and Inspector General.



Arif Arryman has been a Commissioner since August 10, 2001, and has been an Independent Commissioner since December 19, 2001. He earned a Degree in Industrial Engineering from Bandung Institute of Technology (1980), an M.Eng. from the Asian Institute of Technology, Bangkok (1982), and a Doctorate in Economics from the Universite Paris – IX Dauphine (1995). Currently, he holds positions as Advisor to the Coordinating Minister for Economic Affairs, and Advisor to the Minister of Finance in Economic Macro Policy, Finance, and International Economy. He was previously a Managing Director and a Senior Economist of the Econit Advisory Group (1995-2000).





Irwan Sofjan menjabat Komisaris dan sekaligus diangkat sebagai Komisaris Independen sejak 10 Agustus 2001. Memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dari Universitas Padjadjaran (1967). Jabatan sebelumnya di BPKP yaitu sebagai Kepala Direktorat Pengawasan Khusus BUMN/BUMD (1988-1992), Kepala Perwakilan BPKP Luar Negeri di Bonn (1992-1995), Kepala Direktorat Pengawasan Pengeluaran Pembangunan Pusat (1995-1996), dan Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Khusus (1996-2000).

Irwan Sofjan has served as the Commissioner and the Independent Commissioner since August 10, 2001. He earned a Bachelor's Degree in Accounting from Padjadjaran University, Bandung (1967). His past experience at the Finance and Development Supervisory Agency (BPKP) included holding the position of Head of the Special Supervisory Directorate for State-owned Enterprises/District-owned Enterprises (1988-1992), Head of the Representative Office in Bonn (1992-1995), Head of the Supervisory Directorate of Central Development Spending (1995-1996), and Deputy Head of Special Supervisory Section (1996-2000).

DIREKSI

Direksi adalah organ Perseroan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan Bank BNI untuk kepentingan dan tujuan Bank BNI serta mewakili Bank BNI baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar. Direksi terdiri dari sekurang-kurangnya 2 (dua) orang, dan seorang diantaranya menjabat sebagai Direktur Utama. Para anggota Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham, dan diangkat untuk jangka waktu terhitung sejak tanggal Rapat Umum Pemegang Saham yang mengangkatnya (mereka) dan berakhir pada penutupan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang ke-5 (lima) setelah tanggal pengangkatannya (mereka), namun dengan tidak mengurangi hak dari Rapat Umum Pemegang Saham untuk sewaktu-waktu dapat memberhentikan para anggota Direksi sebelum masa jabatannya berakhir.

Para anggota Direksi tidak diperkenankan memperoleh keuntungan pribadi dari kegiatan Bank BNI, selain dari kompensasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan/ atau dari peningkatan nilai saham dan dividen saham yang dimilikinya.

Para anggota Direksi tidak boleh merangkap jabatan lain sebagaimana tersebut di bawah ini:

- Anggota Direksi dan anggota Komisaris pada Badan Usaha Milik Negara lainnya.
- Anggota Direksi atau anggota Komisaris, pejabat eksekutif atau jabatan lain yang berhubungan dengan pengelolaan perusahaan atau yang menimbulkan pertentangan kepentingan dengan Bank BNI, pada lembaga perbankan, perusahaan atau lembaga lain.
- Jabatan struktural dan fungsional lainnya dalam instansi/lembaga pemerintah pusat dan/atau daerah.

BOARD OF MANAGING DIRECTORS

The Board of Managing Directors, as a part of the Company, is fully responsible for managing Bank BNI's interests and reaching Bank BNI's goals. In addition, the Board of Managing Directors represents Bank BNI in the inside and outside court of law stipulated by the provisions in Bank BNI's Articles of Association. The Board of Managing Directors consists of at least two persons, one of whom is the President Director. Member of the Board of Managing Directors is appointed by the General Meeting of Shareholders for a term that will end at the fifth Annual General Meeting of Shareholders after the date of their appointment. The General Meeting of Shareholders reserves the right to terminate the appointment of members of the Board of Managing Directors at any time prior to the end of their terms.

Member of the Board of Managing Directors are not allowed to gain any personal benefit from Bank BNI's activities except for the compensation that has been set beforehand and/or an increase in the value of shares and share dividends that they own.

Members of the Board of Managing Directors are not allowed to hold any other positions as listed below:

- Member of the Board of Managing Directors or member of the Board of Commissioners at other State-owned Enterprises.
- Member of the Board of Managing Directors or member of the Board of Commissioners, Executive Officer or other positions involved in managing a company or which causes a conflict of interest with Bank BNI, banking institution, company or other institutions.
- A structural or functional position in a central and/ or regional government office/institution.

Untuk perangkapan jabatan Direksi yang tidak termasuk dalam ketentuan tersebut di atas diperlukan persetujuan dari Rapat Komisaris.

Sekalipun Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas di Indonesia belum menetapkan dan melazimkan posisi Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*), sebagai perusahaan terbuka Bank BNI telah mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi, terutama dalam hal yang berkaitan dengan pemegang saham.

Tugas dan Wewenang Direksi

Tugas Pokok Direksi:

- Memimpin dan mengurus Bank BNI sesuai dengan maksud dan tujuan Bank BNI dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas Bank BNI.
- Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Bank BNI.

Direksi mewakili Bank BNI di dalam dan di luar pengadilan dan berhak melakukan segala tindakan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan serta mengikat Bank BNI dengan pihak lain dan pihak lain dengan Bank BNI.

Perbuatan Direksi yang harus mendapat persetujuan tertulis terlebih dahulu dari Komisaris:

- Melepas atau menjual dan menghapus aktiva tetap milik Bank BNI yang melebihi jumlah tertentu yang ditetapkan oleh Rapat Komisaris.
- Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain, dalam bentuk kerjasama operasi, kontrak manajemen, kerjasama lisensi Bangun Guna Serah (*Build Operate and Transfer/BOT*), Bangun Guna Milik (*Build Operate and Own/BOO*), dan perjanjian-perjanjian lain yang mempunyai sifat yang sama yang berlaku untuk jangka waktu lebih dari 3 (tiga) tahun atau perpanjangannya yang mengakibatkan jangka waktu lebih dari 3 (tiga) tahun.
- Mengambil bagian baik sebagian atau seluruhnya atau ikut serta dalam perusahaan atau badan-badan lain atau menyelenggarakan perusahaan baru yang tidak dalam rangka penyelamatan piutang, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Melepas sebagian atau seluruh penyertaan Bank BNI dalam perusahaan atau badan-badan lain.

Members of the Board of Managing Directors must have approval from the Board of Commissioners to hold other positions, which are not included in the above list.

Although the Law on Limited Liability Companies in Indonesia has not stipulated and made it a common practice to appoint a Corporate Secretary, as a public company, Bank BNI appointed a Corporate Secretary who directly reports to the Board of Managing Directors, especially in all matters related to shareholders.

Duties and Authorities of the Board of Managing Directors

The main duties of the Board of Managing Directors are:

- To conduct and manage Bank BNI in accordance to the purpose and objective of Bank BNI and to continue improving Bank BNI's efficiency and effectiveness.
- To possess, maintain and manage all Bank BNI's assets.

The Board of Managing Directors represents Bank BNI in the inside and outside court of law and entitles to perform all acts in good faith and with full of responsibility in respect to management affairs as well as ownership affairs, and to bind Bank BNI to another party and another party to Bank BNI.

The following actions can only be taken by the Board of Managing Directors with prior written approval from the Board of Commissioners:

- Releasing or selling, and writing-off any fixed asset owned by Bank BNI with a value exceeding the limit set by the Commissioners' meeting.
- Cooperating with other entities or third parties through a joint operation, management contract, cooperative license to Build, Operate and Transfer (BOT) or Build Operate and Own (BOO), and such agreements with a term exceeding to 3 years or with an extension that results in a combined term in excess to 3 years.
- Joining fully or partly or participating in other companies or enterprises or running a new company or performing other activities that have nothing to do with loans restructuring, pursuant to prevailing regulations.
- Releasing partly or wholly of Bank BNI's placement/investment in other enterprises or companies.

- Perbuatan untuk tidak menagih lagi:
 - a. piutang macet yang telah dihapusbukukan;
 - b. sebagian atau seluruh tunggakan bunga dan atau kewajiban lain selain piutang pokok dalam rangka penyelamatan piutang (restrukturisasi kredit) maupun dalam rangka penyelesaian piutang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sampai dengan jumlah tertentu yang ditetapkan oleh Rapat Komisaris dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perbuatan Direksi yang harus mendapat persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham antara lain:

- Perbuatan untuk tidak menagih lagi sebagian atau seluruh tunggakan bunga dan atau kewajiban lain selain piutang pokok dalam rangka penyelamatan piutang (restrukturisasi kredit) maupun dalam rangka penyelesaian piutang sampai dengan jumlah tertentu yang ditetapkan oleh Rapat Komisaris dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Perbuatan untuk mengalihkan, melepaskan hak atau menjadikan jaminan utang seluruh atau lebih dari 50% (lima puluh persen) dari seluruh jumlah harta kekayaan Bank BNI dalam 1 (satu) tahun buku, baik dalam 1 (satu) transaksi atau beberapa transaksi yang berdiri sendiri ataupun yang berkaitan satu sama lain
- Mengubah Anggaran Dasar Bank BNI.
- Melakukan penggabungan, peleburan dan pengambilalihan.

Rapat Direksi dapat diadakan pada setiap waktu apabila:

- Dianggap perlu oleh seorang atau lebih anggota Direksi; atau
- Atas permintaan tertulis dari seorang atau lebih anggota Komisaris; atau
- Atas permintaan tertulis 1 (satu) pemegang saham atau lebih yang bersama-sama mewakili 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham yang telah ditempatkan oleh Bank BNI dengan hak suara yang sah.

Semua yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat Direksi harus dibuat berita acaranya. Berita Acara rapat Direksi harus ditandatangani oleh ketua rapat dan sekurang-kurangnya oleh seorang anggota Direksi lainnya yang hadir dan/atau diwakili dalam rapat yang bersangkutan.

- Acting so as not to continue collecting:
 - a. non-performing loans that have been written-off;
 - b. part or all of interest in arrears and/or other liabilities apart from the principal in terms of loans restructuring as well as loans settlement in accordance to valid regulations up to an amount that has been predetermined by the Commissioners' Meeting while taking into account existing laws.

The following actions, among others, can only be taken by the Board of Managing Directors with prior approval from the General Meeting of Shareholders:

- Acting so as not to continue collecting part or all of interest in arrears and/or other liabilities apart from the principal in terms of loans restructuring as well as loans settlement up to an amount that has been predetermined by the Commissioners' Meeting while taking into account existing laws.
- Acting so as to transfer, to release a title or to pledge all or more than 50% of Bank BNI's entire assets within the duration of one fiscal year, either in one single transaction, or several independent or correlated transactions.
- Amending Bank BNI's Articles of Association.
- Performing merger, consolidation, and acquisition.

The Board of Managing Directors can hold a meeting at any time if:

- Deemed necessary by one or more of the Members of the Board of Managing Directors, or
- There is a written request by one or more of the members of the Board of Commissioners, or
- There is a written request by one or more shareholders who collectively represent 1/10 (one tenth) of the total number of shares issued by Bank BNI with valid right votes.

Every item discussed and every decision taken at the Directors' meeting must be drawn up in the minutes of meeting. The minutes of meeting of the Directors' meeting must be signed by the chairman of the meeting and must also be signed by at least one member of the Board of Managing Directors who was present and/or represented in the meeting.

ANGGOTA DIREKSI

Pada saat ini Direksi Bank BNI terdiri dari 7 orang yaitu:

Saifuddin Hasan menjabat Direktur Utama sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Satuan Pengawasan Intern. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Gadjah Mada (1978), dan MBA dari University of Nebraska (1987). Jabatan sebelumnya selama di Bank BNI yaitu sebagai Pemimpin Cabang, Pemimpin Wilayah, Pemimpin Divisi Perencanaan Strategis, dan Direktur Perencanaan. Pengalaman lainnya: *Project Coordinator Performance Improvement Program*, anggota Tim Implementasi Restrukturisasi Cabang Luar Negeri & Tresuri, *Compliance Director* dalam rangka Program Rekapitalisasi, anggota Dewan Pengawas Dana Pensiun Bank BNI, dan Presiden Komisaris PT BNI Nomura Jafco Management. Aktif pula di berbagai organisasi profesi yaitu sebagai anggota Majelis Wali Amanat ITB, Ketua IV Bidang Pengembangan UKM ISEI Jaya, Wakil Ketua Asosiasi Emiten Indonesia (AEI). Pada tahun 2001 ditunjuk sebagai Ketua *Associaiton of Development and Industrial Banking in Asia* (ADIBA) dan sekarang ditunjuk sebagai Ketua *Asian Pacific Bankers Club* (APBC).

Binsar Pangaribuan menjabat sebagai Direktur Pengendalian Risiko sejak 14 Pebruari 2000. Membawahi Divisi Pengendalian Risiko, Divisi Pengendalian Keuangan dan Unit Pengelolaan Perusahaan Anak. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Indonesia (1973). Pengalaman selama di Bank BNI : Wakil Pemimpin Divisi Pengendalian Kredit, Pemimpin Divisi Korporasi Dua, Pemimpin Kantor Wilayah 10 Jakarta, Pemimpin Divisi Tresuri, dan Direktur Tresuri. Pengalaman lainnya sebagai Komisaris PT Bank Finconesia.

MEMBERS OF THE BOARD OF MANAGING DIRECTORS

The members of Bank BNI's Board of Managing Directors consist of seven persons, namely:

Saifuddin Hasan has served as the President Director since February 14, 2000. He supervises the Internal Audit Section. He earned a Bachelor's Degree in Economics from Gadjah Mada University (1978), and an MBA from the University of Nebraska (1987). Since joining Bank BNI, he held various positions including Branch Manager, Region Manager, General Manager of the Strategic Planning Division, and Director of Planning. His other experience included serving as the Project Coordinator for the Performance Improvement Program, a member of the Implementation Team for the Restructuring of the Overseas Branches and Treasury, the Compliance Director during Recapitalization Program, a member of the Supervisory Board for Bank BNI's Pension Fund, and the President Commissioner of PT BNI Nomura Jafco Management. He is also active in other professional organizations such as the Board of Trustees of Bandung Institute of Technology. He was the 4th Chairman for SME's Development ISEI Jaya, the Deputy Chairman of the Indonesian Bankers Institute (IBI), and the Deputy Chairman of the Indonesian Public Listed Companies Association (AEI). He was the President of the Association of Development and Industrial Banks in Asia (ADIBA) in 2001, and now serves as the President of the Asia Pacific Bankers Club (APBC).

Binsar Pangaribuan has served as the Managing Director of Risk Management since February 14, 2000. He supervises the Risk Management Division, the Financial Control Division, and the Subsidiaries Management Unit. He earned a Bachelor's Degree in Economics from the University of Indonesia (1973). Since joining Bank BNI, he served as Deputy Head for Loans Management Division, Head of the Second Corporate Division, Head of Regional Office 10 in Jakarta, Head of Treasury Division, and Treasury Director. He previously served as Commissioner of PT Bank Finconesia.





Mohammad Arsjad menjabat Direktur Kepatuhan sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Perencanaan Strategis, Divisi Hukum dan Divisi Umum. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Hasanuddin (1976), dan Magister Manajemen Agribisnis dari Institut Pertanian Bogor (1994). Pengalaman selama di Bank BNI: Pemimpin Kantor Wilayah 04 Bandung, Pemimpin Kantor Wilayah 10 Jakarta, Pemimpin Divisi Pembinaan Wilayah, Pemimpin Divisi Korporasi (1), dan Pemimpin Divisi Perencanaan Strategis. Pengalaman lainnya : Ketua Tim Rekapitalisasi, dan Ketua Operational Restructuring Program, Direktur PT Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia, dan Komisaris PT Bank Finconesia.

Mohammad Arsjad has served as the Managing Director of Compliance since February 14, 2000. In this capacity, he supervises Strategic Planning Division, Legal Division, and General Affairs Division. He earned his Bachelor's Degree in Economics from Hasanuddin University (1976) and his Master's Degree in Agribusiness Management from Bogor Institute of Agriculture (1994). After joining Bank BNI, He served as Head of Regional Office 04 in Bandung, Head of Regional Office 10 in Jakarta, Head of Regional Development Division, Head of Corporate Division (1), and Head of Strategic Planning Division. His other experience included serving as the Chairman for Recapitalization Team and the Chairman of Operational Restructuring Program. He also served as the Director of PT Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia and the Commissioner of PT Bank Finconesia.



Suryo Sutanto menjabat Direktur Korporasi sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Korporasi dan Divisi Teknologi Informasi. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Diponegoro (1977), dan MBA dari Hofstra University, New York (1986). Pengalaman selama di Bank BNI : Pemimpin Kantor Wilayah 03 Palembang, Pemimpin Divisi Hukum & Penyeliaan Khusus (2), Pemimpin Divisi Teknologi Informasi. Pengalaman lainnya : Koordinator Tim Modul Penyempurnaan Manajemen Teknologi Informasi, Presiden Komisaris PT Swadharma Duta Data, dan Komisaris PT Tangara Mitrakom.

Suryo Sutanto has served as the Managing Director of Corporate since February 14, 2000. He supervises Corporate Division and Information Technology Division. He earned a Bachelor's Degree in Economics from Diponegoro University (1977) and an MBA from Hofstra University, New York (1986). After joining Bank BNI, he served as the Head of Regional Office 03 in Palembang, the Head of Legal & Special Supervision Division, and the Head of Information Technology Division. His other experience included serving as Team Coordinator of Information Technology Management Improvement Module, the President Commissioner of PT Swadharma Duta Data, and the Commissioner of PT Tangara Mitrakom.



Rachmat Wiriaatmadja menjabat Direktur Internasional sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Hubungan Investor & Kesekretariatan, Divisi Kredit Khusus, dan Divisi Internasional. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Katholik Parahyangan (1977), dan MBA dari Golden Gate University, San Fransisco (1986). Pengalaman selama di Bank BNI : General Manager Cabang London, Pemimpin Divisi Dalam & Luar Negeri (1), Pemimpin Divisi Internasional. Pengalaman lainnya : Ketua Umum Dewan Pengurus Pusat Serikat Pekerja Bank BNI, dan Presiden Komisaris PT Bank Finconesia.

Rachmat Wiriaatmadja has served as the Managing Director of International since February 14, 2000. He supervises Investor Relations Division, Corporate Remedial Division, and International Division. He earned a Bachelor's Degree in Economics from Parahyangan Catholic University (1977) and an MBA from Golden Gate University, San Francisco (1986). After joining Bank BNI, he served as the General Manager of London Branch, the Head of Domestic and Overseas Division (1), and the Head of International Division. His other experience included serving as the Chairman of Executive Board of Bank BNI's Union and, the President Commissioner of PT Bank Finconesia.

Agoest Soebhektie menjabat Direktur Ritel sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu, Divisi Pemasaran Ritel, Divisi Pembinaan Bisnis Ritel & Menengah dan Unit Usaha Syariah. Meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Andalas (1978), dan Magister Manajemen Agribisnis dari Institut Pertanian Bogor (1994). Pengalaman selama di Bank BNI : Pemimpin Kantor Wilayah 02 Padang, Pemimpin Kantor Wilayah 06 Surabaya, dan Pemimpin Kantor Wilayah 10 Jakarta, serta Pemimpin Satuan Pengawasan Intern.

Eko Budiwiyono menjabat Direktur Tresuri sejak 14 Februari 2000. Membawahi Divisi Tresuri, Divisi Investasi & Jasa Keuangan dan Divisi Sumber Daya Manusia. Meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (1980), dan MBA dari Saint Louis University, Missouri, USA (1985). Pengalaman selama di Bank BNI : General Manager Cabang Tokyo, Pemimpin Divisi Dalam dan Luar Negeri (2), Pemimpin Divisi Pemasaran Ritel, Pemimpin Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu, Pemimpin Divisi Tresuri. Pengalaman lainnya : Ketua Tim Pembentukan *Card Centre*, Ketua Tim Akuisisi, Program Manager Risk Management Improvement Tim Implementasi Restrukturisasi, Komisaris Utama PT Swadharma Marga Informatika, dan Presiden Komisaris PT Asuransi Jiwa BNI Jiwasraya.

Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*)

Bank Indonesia mewajibkan bank menugaskan salah seorang anggota Direksi sebagai Direktur Kepatuhan yang bertugas dan bertanggung jawab menetapkan langkah-langkah untuk memastikan bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, memantau dan menjaga agar kegiatan usaha bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku, memantau dan menjaga kepatuhan bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh bank kepada Bank Indonesia.

Agoest Soebhektie has served as the Managing Director of Retail since February 14, 2000. He supervises Card Center Division, Retail Marketing Division, Retail & Middle Business Division, and Syariah Business Unit. He earned a Bachelor's Degree in Economics from the University of Andalas (1978) and a Master's Degree in Agribusiness from Bogor Institute of Agriculture (1994). Since starting to work at Bank BNI, he has served as the Head of Regional Office 02 in Padang, the Head of Regional Office 06 in Surabaya, the Head of Regional Office 10 in Jakarta, and the Head of Internal Audit Section.



Eko Budiwiyono has served as the Managing Director of Treasury since February 14, 2000. He supervises Treasury Division, Investment and Financial Services Division, and Human Resources Division. He earned a Bachelor's Degree in Economics from Gadjah Mada University (1980) and an MBA from Saint Louis University, Missouri, USA (1985). Before being appointed to his current position in Bank BNI, he served as the General Manager of Tokyo Branch, the Head of Domestic and Overseas Division (2), the Head of Retail Marketing Division, the Head of Card Center Division, and the Head of Treasury Division. His other experience included serving as the Chairman of Card Center Establishment Team, the Chairman of Acquisition Team, Program Manager of Risk Management Improvement Team, a member of Restructuring Team, the President Commissioner of PT Swadharma Marga Informatika, and the President Commissioner of PT Asuransi Jiwa BNI Jiwasraya.



Appointment of a Compliance Director

Bank Indonesia requires the bank to appoint one of the members of the Board of Managing Directors as the Compliance Director whose duties and responsibilities are to ensure that the bank has complied with all of Bank Indonesia's regulations and other regulations and legislation applicable to the implementation of prudential banking principles, monitor and make sure that the bank's business activities do not violate prevailing regulations, and monitor and make sure that the bank fulfills all of its agreements and commitments to Bank Indonesia.

KEPEMILIKAN SAHAM

Seluruh anggota Direksi memiliki saham Bank BNI yang diperoleh melalui Program *Employee Stock Allocation* (ESA) pada saat Bank BNI melakukan *Initial Public Offering* (IPO) pada tahun 1996.

GAJI DAN TUNJANGAN LAIN

Pada tahun 2001 gaji Direksi dan Komisaris setelah pajak berjumlah Rp 4.317.000.000,- dan *tantiem* (bonus tahunan) Direksi dan Komisaris atas keuntungan tahun 2000 yang dibayarkan pada tahun 2001 berjumlah Rp 1.115.200.000,-. Tunjangan dan fasilitas Direksi meliputi rumah jabatan, kendaraan jabatan, kesehatan, komunikasi, *liability insurance*, tunjangan representatif, cuti tahunan (2 minggu kalender), serta cuti besar bila mencapai masa jabatan 5 tahun (1 bulan kalender). Sedangkan tunjangan dan fasilitas Komisaris meliputi kendaraan jabatan, kesehatan, komunikasi, serta *liability insurance*.

KONTRIBUSI SOSIAL

Selama tahun 2001, Bank BNI ikut serta sebagai penyelenggara dan/atau penyandang dana pada beberapa kegiatan sosial, yaitu antara lain:

- Bidang kesehatan : kegiatan donor darah, khitanan massal
- Bidang pendidikan : bantuan dana ke beberapa universitas
- Bidang kemasyarakatan : forum zakat, sumbangan ke panti asuhan, perbaikan jalan, sumbangan bencana alam
- Bidang lingkungan : Gerakan Sejuta Pohon

KOMITE AUDIT

Berdasarkan SK Direksi BI No 27/163/KEP/DIR tanggal 31 Maret 1995 tentang Kewajiban Bank Umum untuk Menerapkan Fungsi Audit Intern Bank, bank umum wajib menerapkan fungsi audit intern bank sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) dan mewajibkan membentuk Badan Audit. Dengan dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999, maka SK Direksi BI No.27/163/KEP/DIR tanggal 31 Maret 1995 tersebut dicabut dan dinyatakan tidak berlaku. Dengan demikian keberadaan Badan Audit tidak diwajibkan bagi bank umum.

Sementara itu, dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara No. KEP-133/M-PBUMN/1999 tanggal 8 Maret 1999

STOCK OWNERSHIP

Each member of the Board of Managing Directors owns stocks in Bank BNI that were obtained through the Employee Stock Allocation (ESA) Program when Bank BNI made its Initial Public Offering (IPO) in 1996.

SALARY AND BENEFITS

The total after-tax salary of Directors and Commissioners in 2001 was Rp 4,317,000,000 and the annual bonus upon company profits in 2000 that was paid in 2001 was Rp 1,115,200,000. The fringe benefits for Directors consist of allowances official housing and vehicles, health expenses, communication facilities, liability insurance, representative, annual leave (two calendar weeks), and a one-month calendar holiday after five years in office. Fringe benefits for Commissioners consist of allowances for official vehicles, health expenses, communication facilities, and liability insurance.

SOCIAL CONTRIBUTIONS

During 2001, Bank BNI actively participated in, as an organizer and/or a financial supporter for several social activities such as:

- Health program: blood donations, mass circumcisions
- Educational program: financial aid for several universities
- Social program: tithe forums, contributions to orphanages, repairs to roads, natural disaster aid
- Environmental program: the One Million Tree Movement

THE AUDIT COMMITTEE

Based on the Decree of Director of Bank Indonesia No. 27/163/KEP/DIR dated 31 March 1995 on the Requirement for Banks to Apply a Standards for Implementation of Audit Function, commercial banks are required to conduct an internal audit function in accordance with implementation standard of banks internal audit function, and are also required to form an Audit Committee. With the issuance of Bank Indonesia Regulation No. 1/6/PBI/1999 dated 20 September 1999, the Decree of the Director of Bank Indonesia No. 27/163/KEP/DIR dated 31 March 1995 is revoked and no longer valid. As a result the establishing of a Audit Committee is no longer a requirement for commercial banks.

However, in term of good corporate governance practice and in line with the Decree of the Minister for Empowerment of State Owned Enterprises No. KEP-133/M-PBUMN/1999 dated 8 March 1999 and JSX

serta Ketentuan Bursa Efek Jakarta No. KEP-315/BEJ/062000 tanggal 30 Juni 2000, maka Bank BNI membentuk Komite Audit sebagai pengganti Badan Audit yang bekerja secara kolektif untuk membantu Komisaris dalam melaksanakan tugasnya.

Anggota Komite Audit Bank BNI adalah:

Ketua : Irwan Sofjan (Komisaris
Independen)
Anggota : Rusman
Anggota : Nisriyanto
Anggota : Teuku Radja Sjahnan
Anggota : Alexander Zulkarnaen

Komite Audit bertugas untuk memberikan pendapat profesional yang independen kepada Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Komisaris serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris.

Dalam hubungannya dengan Laporan Keuangan Tahun Buku 2001, secara aktif Komite Audit telah turut berperan dalam panitia seleksi penunjukan akuntan publik. Selanjutnya Komite Audit telah melakukan diskusi dengan akuntan publik mengenai masalah-masalah yang perlu didiskusikan sesuai Standar Audit Seksi 380 (PSA No. 48) perihal komunikasi dengan Komite Audit. Komite Audit juga telah mendiskusikan perihal efektivitas pelaksanaan audit dari akuntan publik termasuk independensi dan obyektivitas akuntan publik serta kecukupan pemeriksaan yang dilakukannya untuk memastikan semua risiko yang penting telah dipertimbangkan.

Khusus untuk total paket kompensasi Direksi dan Komisaris, Komite Audit telah melakukan *review* atas pelaksanaan total paket kompensasi tersebut. Hasil *review* tersebut menyimpulkan bahwa pelaksanaan total paket kompensasi Direksi dan Komisaris telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Komite Audit telah melakukan penilaian atas efektivitas pelaksanaan fungsi Satuan Pengawasan Intern (SPI) antara lain melalui *review* atas program audit, pelaksanaan audit dan pelaporan audit serta tindak lanjutnya. Komite Audit juga telah melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Komisaris.

Dari hasil *review* Komite Audit terhadap hal-hal tersebut di atas tidak ditemukan permasalahan yang cukup signifikan untuk dilaporkan dalam Laporan Tahunan Tahun Buku 2001.

Regulatory No. KEP-315/BEJ/062000 dated June 30, 2000, Bank BNI has formed an Audit Committee as a replacement for the Audit Body to work collectively in supporting the commissioners in carrying out their duties.

The members of the Audit Committee are:

Chairman : Irwan Sofjan (Independent
Commissioner)
Member : Rusman
Member : Nisriyanto
Member : Teuku Radja Sjahnan
Member : Alexander Zulkarnaen


The Audit Committee performs duties as an independent professional advisor to the Commissioners upon the reports or such things submitted by the Directors and to identify particular matters need to be notified by the Commissioners.

Related to the financial statement of 2001, the Audit Committee has actively involved in selection committee of public accountant. Consequently, the Audit Committee has discussed with the public accountant on particular matters to conform with Audit Standard Section 380 (SFAS No. 48) of communication with the Audit Committee. The Audit Committee also has discussed the effectiveness of audit process from the public accountant including its independency, objectiveness, and adequate inspection to confirm all essential risks have been considered.

The Audit Committee has reviewed specifically the total of compensation package for Directors and Commissioners. The review convinced that the procedure was appropriate and in accordance with the prevailing regulation.

The Audit Committee has also evaluated the effectiveness of Internal Audit Section (SPI) implementation for its function e.g. through audit program review, audit implementation, audit report and the consequences. The Audit Committee is also committed to conducting appropriate tasks established by the Commissioners.

Based on the review conducted by the Audit Committee upon those matters mentioned above there is no significant matters need to be reported in the financial statement of 2001.



ready to

grow

“Strategi umum yang diterapkan dalam tahun 2001 bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui maksimalisasi fungsi Strategic Business Unit dan Business Unit sebagai profit center.”

“The general strategy applied in 2001 was aimed at improving the values of the Company through the maximization of the Strategic Business Units (SBUs) and Business Units (BUs) as profit center.”

I. PELAKSANAAN REKAPITALISASI

Sejalan dengan pelaksanaan SKB Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia No. 53/KMK.017/1999 dan No. 31/12/KEP/GBI tanggal 8 Februari 1999 tentang Program Rekapitalisasi Bank Umum, telah dilakukan penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia yang diwakili oleh Pemerintah R.I. ke Bank BNI yang berjumlah total Rp 61,79 triliun. Penyetoran tersebut dilakukan dalam 2 tahap yaitu :

- 1) Tahap I : dilakukan tanggal 7 April 2000 sebesar Rp 30,00 triliun
- 2) Tahap II : dilakukan tanggal 30 Juni 2000 sebesar Rp 31,79 triliun

Terkait dengan hal tersebut, kepemilikan pemerintah pasca rekapitalisasi mencapai 99,12%, jumlah ini nantinya akan diturunkan melalui program Divestment Plan (lihat pembahasan mengenai Program Privatisasi).

Sesuai dengan hasil *due diligence* tanggal 30 Juni 2000 yang dilakukan oleh Arthur Andersen menunjukkan bahwa jumlah final kebutuhan rekapitalisasi Bank BNI untuk mencapai CAR 4% adalah sebesar Rp 61,16 triliun, sehingga terdapat kelebihan setoran Pemerintah sebesar Rp 630,6 miliar. Melalui RUPS tanggal 26 Juni 2001, para pemegang saham telah menyetujui pengembalian setoran Pemerintah tersebut yang direalisasikan dengan pengembalian obligasi pemerintah seri FR009 sebesar Rp 630,6 miliar. Seiring dengan pengembalian tersebut pada sisi modal terjadi penurunan modal milik pemerintah dalam jumlah yang sama. Secara rinci posisi portofolio obligasi pemerintah per Desember 2001 sebagai berikut:

I. IMPLEMENTATION OF RECAPITALIZATION

In line with the Joint Decree of the Minister of Finance and the Governor of Bank Indonesia No. 53/KMK.017/1999, and No. 31/12/KEP/GBI dated on February 8, 1999, concerning of the Recapitalization Program of Commercial Banks, the Government of Republic of Indonesia has increased its capital participation in Bank BNI totaling of Rp 61.79 trillion. This increase was made in 2 stages, i.e.:

- 1) Tranche 1: undertaken on April 7, 2000 amounting to Rp 30.00 trillion;
- 2) Tranche 2: undertaken on June 30, 2000 amounting to Rp 31.79 trillion.

Relative to the above, government's equity after the recapitalization reached a total of 99.12%, which will later be lowered through the Divestment Plan program (vide the discussion on the Privatization Program).

As stated in the due diligence result of June 30, 2000 by Arthur Andersen, showing that the final recapitalization requirement of Bank BNI to reach 4% of CAR, amounted Rp 61.16 trillion. Therefore, there was an excessive Government payment of Rp 630.6 billion. Through the General Shareholders' Meeting on June 26, 2001, the shareholders have agreed to approve the return of this Government deposit to be realized through the return of the government bonds of the FR009 series totaling Rp 630.9 billion. In line with this return, on the equity side, there was a reduction of the government's equity in the same amount. The position of the government bond portfolio per December 2001 is shown in detail as follows:

**Komposisi Portofolio Obligasi Rekapitalisasi
Pemerintah di Bank BNI Per Desember 2001**

**Portfolio Position of the Government
Recapitalization Obligation on Bank BNI as of
December 2001**

No	Seri	Tanggal Penerbitan	Tanggal Jatuh Tempo	Unit	Nilai	Suku Bunga
No	Series	Issuing Date	Maturity Date	Unit	Value (000)*	Interest Rate
1	FR 0002	07-Apr-00	15-Jun-09	5,625,000	5,625,000,000	14.00000%
2	FR 0002 - F ex HB015	25-Mar-01	15-Jun-09	780,000	780,000,000	14.00000%
3	FR 0002 - F ex HB016	25-Jun-01	15-Jun-09	850,500	850,500,000	14.00000%
4	FR 0002 - F ex HB017	25-Sep-01	15-Jun-09	706,875	706,875,000	14.00000%
5	FR 0002 - F ex HB018	25-Dec-01	15-Jun-09	764,250	764,250,000	14.00000%
6	FR 0003	30-Jun-00	15-Mei-05	575,740	575,740,000	12.00000%
7	FR 0004	30-Jun-00	15-Feb-06	7,969,500	7,969,500,000	12.12500%
8	FR 0004 - F ex HB013	25-Sep-00	15-Feb-06	660,375	660,375,000	12.12500%
9	FR 0005	30-Jun-00	15-Jul-07	7,969,500	7,969,500,000	12.25000%
10	FR 0005 - F ex HB014	25-Dec-00	15-Jul-07	698,625	698,625,000	12.25000%
11	FR 0007	07-Apr-00	15-Sep-04	1,298,077	1,298,077,000	10.00000%
12	FR 0008	09-Jan-00	15-May-05	1,515,676	1,515,676,000	16.50000%
13	FR 0009	00-Jan-00	15-May-05	4,488,141	4,488,141,000	10.00000%
14	VR 0002	07-Apr-00	25-Feb-03	388,750	388,750,000	17.61554%
15	VR 0003	07-Apr-00	25-Jun-03	798,750	798,750,000	17.62500%
16	VR 0004	07-Apr-00	25-Jan-04	798,750	798,750,000	17.60901%
17	VR 0005	07-Apr-00	25-May-04	967,500	967,500,000	17.61554%
18	VR 0006	07-Apr-00	25-Dec-04	967,500	967,500,000	17.62500%
19	VR 0007	07-Apr-00	25-Apr-05	1,170,000	1,170,000,000	17.60901%
20	VR 0008	07-Apr-00	25-Nop-05	1,170,000	1,170,000,000	17.61554%
21	VR 0009	07-Apr-00	25-May-06	1,406,250	1,406,250,000	17.62500%
22	VR 00010	07-Apr-00	25-Oct-06	1,406,250	1,406,250,000	17.60901%
23	VR 00011	07-Apr-00	25-Feb-07	1,698,750	1,698,750,000	17.61554%
24	VR 00012	07-Apr-00	25-Sep-07	1,698,750	1,698,750,000	17.62500%
25	VR 00013	07-Apr-00	25-Jan-08	2,058,750	2,058,750,000	17.60901%
26	VR 00014	07-Apr-00	25-Aug-08	2,058,750	2,058,750,000	17.61554%
27	VR 00015	07-Apr-00	25-Dec-08	2,486,250	2,486,250,000	17.62500%
28	VR 00016	07-Apr-00	25-Jul-09	2,486,250	2,486,250,000	17.60901%
29	HB 0019*)	30-Jun-00	25-Mar-02	656,625	656,625,000	3.91000%
30	HB 0020*)	30-Jun-00	25-Jun-02	656,625	656,625,000	3.91000%
31	HB 0021*)	30-Jun-00	25-Sep-02	656,625	656,625,000	3.91000%
32	HB 0022*)	30-Jun-00	25-Dec-02	656,625	656,625,000	3.91000%
33	HB 0023*)	30-Jun-00	25-Mar-03	656,625	656,625,000	3.91000%
34	HB 0024*)	30-Jun-00	25-Jun-03	656,625	656,625,000	3.91000%
Total Obligasi Pemerintah/Total of Government Bond				59,403,259	59,403,259,000	

*) sebelum di indeksasi / prior to be indexed

II. RESTRUKTURISASI OPERASIONAL

Program Restrukturisasi Operasional Bank BNI sepanjang tahun 2001 merupakan kelanjutan dari program tahun sebelumnya yang berpedoman pada *Business Plan* dan *Performance Plan*. Kedua dokumen tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Kontrak Manajemen antara Negara Republik Indonesia cq. Pemerintah Republik Indonesia dan Bank BNI dalam rangka rekapitalisasi Bank BNI tahun 2000 yang lalu.

Dalam perencanaan dan implementasinya, Bank BNI dibantu oleh sejumlah konsultan internasional seperti BCG (Boston Consulting Group), CLSA (Credit Lyonnaise Securities Asia) dan IBM Indonesia. Secara umum implementasi dari restrukturisasi operasional di tahun 2001, masih merupakan lanjutan tahun sebelumnya yang berfokus pada:

- Kepatuhan atas Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dan Posisi Devisa Neto (PDN)
- Upaya Perbaikan Kualitas Kredit
- Peningkatan Pengelolaan Risiko
- Implementasi *Corporate Governance*
- Redefinisi Strategi Bisnis
- Efisiensi Operasional dan Restrukturisasi Biaya
- Program Privatisasi
- Penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen dan Teknologi

Pengendalian BMPK

Strategi pengendalian BMPK dibedakan menjadi 2 besaran pokok yakni penyelesaian atas posisi BMPK yang ada dan upaya pengendalian untuk waktu yang akan datang. Strategi penyelesaian fasilitas yang melampaui BMPK difokuskan pada dua hal yakni secara langsung melalui upaya penurunan jumlah *outstanding* fasilitas yang diberikan melalui *risk sharing syndication*, *regrouping*, dan *loan installment*; dan tidak langsung melalui upaya peningkatan struktur modal Bank BNI. Pada tahun 2001 Bank BNI telah menyelesaikan pelampauan BMPK terhadap 1 grup pihak tidak terkait dari 2 grup yang melampaui BMPK di tahun 2000 dan telah menyelesaikan sebagian dari pelampauan BMPK terhadap perusahaan anak. Adapun pelampauan penyertaan pada perusahaan anak tersebut diatasi melalui divestasi mayoritas saham di PT Bank Finconesia yang penyelesaiannya dilakukan secara bertahap selama 2 tahun sampai dengan Maret 2003.

Strategi kedepan untuk menghindari timbulnya masalah BMPK baru, Bank BNI telah mengimplementasikan sistem pemantauan dan pengelolaan risiko yang lebih ketat, khususnya pinjaman dalam denominasi valuta asing, dengan melakukan sistem pemantauan yang

II. OPERATIONAL RESTRUCTURING

The Operational Restructuring Program of Bank BNI during 2001 was a follow-up of the preceding year's program as based on the Business Plan and the Performance Plan. Both documents are an integral part of the Management Contract between the Republic of Indonesia cq. the Government of the Republic of Indonesia and Bank BNI within the framework of the recapitalization of Bank BNI in the year 2000.

In its planning and implementation, Bank BNI was assisted by a number of international consultants such as BCG (Boston Consulting Group), CLSA (Credit Lyonnaise Securities Asia), and IBM Indonesia. In general, the implementation of the operational restructuring in 2001, was still a follow up of the previous year which was focused on:

- The adherence to the Legal Lending Limit (LLL) and the Net Open Position (NOP)
- Efforts to improve the Credit Quality
- Improvement of the Risk Management
- Implementation of the Corporate Governance
- Redefinition of the Business Strategy
- Operational Efficiency and Cost Restructuring
- Privatization Program
- Improvement of the Management and Technology Information System

Legal Lending Limit (LLL) Control

The strategy for controlling the Legal Lending Limit (LLL) was differentiated into 2 main points, i.e. the settlement of the existing LLL position and the controlling effort in the future. The strategy for settling facilities exceeding the LLL was focused on two points, i.e. directly through efforts in reducing the total outstanding facilities granted through a risk sharing syndication, regrouping, and loan installments; and indirectly through efforts to improve the capital structure of Bank BNI. In 2001 Bank BNI has settled the excessive LLL of 1 group which was not connected (third party) to the 2 groups with excessive LLL in the year 2000, and has settled part of such excessive LLL of the subsidiaries (related party). The excessive participation in the subsidiaries was settled through the divestment of a major part of the shares in PT Bank Finconesia, and this settlement was to be gradually carried out during a period of 2 years up to March 2003.

In its strategy to avoid new LLL problems in future, Bank BNI has implemented a tighter risk monitoring and management system, particularly with regard to loans in foreign currencies, through a tiered monitoring system of various independent units prior to the approving a

berlapis dari berbagai unit independen sebelum pinjaman disetujui, antara lain dari unit pengendalian risiko, *compliance office* (yang berfungsi sebagai *Internal Monitoring Unit*) dan pengawas internal. Masing-masing unit pemantau tersebut melakukan simulasi dengan menggunakan berbagai asumsi sehingga proposal pinjaman yang akan disetujui benar-benar telah terlindungi dari berbagai gejolak yang dapat menyebabkan terjadinya pelampauan BMPK.

Pengelolaan PDN

Krisis yang dimulai pertengahan 1997, dengan ditandai oleh depresiasi Rupiah hingga 60,00% lebih, menyebabkan sektor perbankan mengalami potensi kerugian akibat Posisi Devisa Neto (PDN) yang cukup

loan, a.o. the risk control unit, the compliance office (which functions as the Internal Monitoring Unit) and the internal supervision unit. Each of these monitoring units performed a simulation with the use of several assumptions, so that the proposed loan to be approved is indeed protected against the various fluctuations which may cause an exceeding of the LLL.

Management of NOP

The crisis which started in mid 1997, as marked by the depreciation of the Rupiah of over 60.00%, has caused the banking sector to experience a potential loss due to the Net Open Position (NOP) which was quite



Bank BNI senantiasa memenuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku dan selalu berpijak pada prinsip kehati-hatian.

Bank BNI always complies with the existing laws and orders, and runs its business under prudential principles.

signifikan. Kondisi ini diperparah oleh pengalihan sejumlah aktiva bermasalah ke BPPN yang mengakibatkan sektor perbankan banyak mengalami posisi "short" (kewajiban valas lebih besar dibandingkan aktiva valas). Dilain pihak sejalan dengan peningkatan pengawasan bank oleh otoritas moneter, Bank Indonesia melalui SK Direksi BI No. 31/178/KEP/DIR tanggal 31 Desember 1998 mengizinkan bank memiliki PDN maksimum sebesar 20,00%.

Sepanjang tahun 2001, BNI telah berhasil mengelola PDN dengan cukup baik melalui berbagai langkah antara lain: dukungan teknologi *online* untuk memperketat identifikasi PDN di berbagai cabang, pembatasan waktu transaksi valas di cabang-cabang untuk mempermudah manajemen PDN secara *bankwide*, *review* instrumen potensial untuk *hedge* risiko valas yang jatuh tempo dan menggantikan *hedge bond* yang jatuh tempo, serta melakukan *currencies & maturity matching* secara ketat. Langkah-langkah di atas telah berhasil menempatkan PDN dalam batas-batas yang ditentukan oleh Bank Indonesia, yakni maksimal 20,00%.

significant. This condition was worsened by the transfer of a number of bad assets to IBRA, imposing a number of "short" positions (the foreign exchange liabilities are higher than the foreign exchange assets) to the banking sector. On the other hand, in line with the increased supervision of the bank by the monetary authorities, Bank Indonesia through the Decree of Directors of BI No.31/178/KEP/DIR dated on December 31, 1998 has allowed the Bank to have a maximum NOP of 20.00%.

During 2001, BNI has succeeded to manage NOP quite well through various efforts such as: supporting the online technology to tighten the identification of NOP in its various branch offices, the limitation of the time for foreign exchange transactions at its branch offices to facilitate a bankwide management of NOP, the review of potential instruments to hedge the risks of matured foreign exchange transactions and replacing matured hedge bonds, and to undertake a tight currencies and maturity matching. The above efforts have succeeded to place NOP within the limits set forth by Bank Indonesia, i.e. with a maximum of 20.00%.

Pengelolaan NPL

Secara umum strategi pengelolaan NPL ditahun 2001 merupakan fase lanjutan dari fase tahun sebelumnya, yang diwarnai oleh langkah-langkah penyelamatan pinjaman melalui pola R3 (*rescheduling, restructuring, reconditioning*). Di tahun 2001 meskipun proses tersebut masih berlanjut namun fokus utama beralih pada langkah-langkah *monitoring, reviewing, correcting and balancing* serta langkah persiapan optimalisasi *recovery value* dari pinjaman yang telah direstrukturisasi. Termasuk didalam langkah ini adalah persiapan-persiapan penjualan pinjaman (*asset disposal*) baik yang diperoleh melalui proses litigasi ataupun melalui proses *debt to asset* atau *debt to equity swap* yang merupakan penyertaan sementara Bank BNI. Disamping itu bagi nasabah-nasabah yang kooperatif, Bank BNI juga akan menempuh alternatif penyelesaian melalui sejumlah lembaga fasilitator yang dibentuk oleh Pemerintah seperti *Jakarta Initiative*. Namun pada kasus tertentu dimana jalur alternatif lain tidak memungkinkan maka proses hukum terpaksa dilakukan.

Bank BNI mengakui bahwa pengelolaan NPL ini dirasakan sangat berat, mengingat sejumlah asumsi makro yang disusun pada saat restrukturisasi kredit disepakati tidak tercapai. Beberapa asumsi vital diantaranya seperti tingkat suku bunga SBI yang masih berada pada kisaran 15,00-16,00%, nilai tukar Rupiah yang masih diatas Rp 10.000/USD dan tingkat inflasi yang masih melampaui 2 digit.

Dalam upaya meningkatkan nilai *recovery* NPL Bank BNI menempuh sejumlah langkah diantaranya peningkatan kualitas SDM, khususnya peningkatan profesionalisme di bidang *loan work out specialist*, implementasi standar kinerja yang jelas, rasional namun menantang, mempercepat proses *asset disposal* terhadap asset-aset yang macet, serta menerapkan sistem manajemen risiko yang ketat. Melalui strategi diatas sampai dengan akhir Desember 2001 Bank BNI berhasil mengurangi jumlah NPL menjadi sebesar 19,54% dari total pinjaman atau senilai Rp 6,91 triliun. Kondisi ini jauh lebih rendah dibanding posisi tahun sebelumnya yang mencapai Rp 7,96 triliun atau 24,90% dari total pinjaman.

Pengelolaan Risiko

Peristiwa-peristiwa yang baru terjadi akhir-akhir ini memaksa perlunya standar-standar sebagai acuan terhadap pengambilan risiko di sektor perbankan. Sebagai salah satu bank milik pemerintah yang baru saja direkapitalisasi, manajemen Bank BNI secara serius telah mengambil langkah-langkah pasti untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dan pengendalian risiko (*risk management and control*) tersebut. Beberapa langkah strategis tersebut adalah:

NPL Management

Generally, the NPL management strategy in 2001 was a follow-up of the previous year's efforts, colored by various efforts in the R3 pattern (*rescheduling, restructuring, reconditioning*). Although the process was continued in 2001, the main focus was on the effort of monitoring, reviewing, correcting and balancing, as well as the preparatory efforts for the optimization of the recovery value of loans which have been restructured. The effort also includes the preparation for the disposal of assets acquired through litigation processes or through a debt to asset or debt to equity swap processes which were a provisional participation of Bank BNI. In addition, with regard to cooperative customers, Bank BNI will also undertake alternative settlements through a number of facilitating institutions established by the Government such as *Jakarta Initiative*. However, in certain cases in which other alternative efforts are impossible, legal processes will have to be undertaken.

Bank BNI acknowledged that the NPL management is quite difficult, considering the number of unachieved macro assumptions which were established at the time when the loan restructuring was approved. Some vital assumptions covered the SBI interest rate which remained at 15.00-16.00%, the Rupiah exchange rate which remained at over Rp 10,000/USD, and the inflation rate which still exceeds a two digit figure.

In an effort to improve the NPL recovery value, Bank BNI has undertaken several steps, a.o. the quality improvement of its human resources, particularly the improvement of professionalism as loan work out specialists, the implementation of a clear, rational and challenging performance standards, the acceleration of the asset disposal process with regard to bad assets, and the tight application of the risk management system. Through the above strategies, up to the end of December 2001, Bank BNI has succeeded to suppress the NPL to 19.54% of the total loans or equivalent to Rp 6.91 trillion. This condition is far below the position of NPL in the preceding year, which was Rp 7.96 trillion or 24.90% of the total loans.

Risk Management

Recent events have forced the need for certain standards as a reference for the undertaking of risks in the banking sector. As one of the recently recapitalized state-owned banks, Bank BNI's management has seriously undertaken firm steps to improve the quality of its risk management and control. Some of these strategic steps are:

1. Organisasi Manajemen & Pengendalian Risiko

Untuk pengelolaan dan pengendalian risiko, Bank BNI sesuai *Business Plan* telah membentuk Divisi Pengendalian Risiko (PAR). Selain itu Pemimpin Divisi PAR juga bertindak sebagai Sekretaris Komite Manajemen Risiko (KMR) – suatu Komite Independen yang menetapkan kebijakan pengelolaan dan pengendalian risiko yang mencakup risiko pasar, risiko kredit maupun risiko operasional. KMR juga bertanggung jawab dalam penetapan isu-isu pengendalian risiko yang strategis maupun taktis seperti limit, alokasi modal dan isu-isu terkait risiko lainnya. Di masa yang akan datang, KMR akan menjadi sumber utama dan satu-satunya dari kebijakan bisnis di seluruh organisasi di Bank BNI, yang akan bertanggung-jawab untuk alokasi modal berisiko (*risk capital*) ke cabang-cabang, kantor wilayah, dan SBU. Selanjutnya KMR akan menjaga dan mengintegrasikan kesehatan bank, integritas operasional dan manajemen portofolio pada kapasitas yang optimal. Seluruh langkah-langkah ini akan digabungkan sebagai metode tambahan untuk pengembangan *good corporate governance*.

2. Pembangunan Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR)

Berbasis model pengukuran risiko yang direkomendasikan Bank Indonesia dan *Basle Committee on Banking Supervision* (BCBS), Bank BNI dalam waktu dekat akan mengimplementasikan Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR). Untuk tujuan implementasi dimaksud, Bank BNI sedang dalam proses penyelesaian Pembangunan Manajemen & Pengendalian Risiko Global yang meliputi:

A. Risiko Kredit

1. Menyempurnakan *Credit Rating System* dengan besaran *Customer Risk Rating* (CRR) dan *Customer Credit Rating* (CCR) untuk mempertajam *credit risk management & control*.
 - a. CRR adalah pemeringkatan risiko untuk mengukur besarnya kemungkinan (*likelihood*) nasabah gagal (*default*) memenuhi kewajibannya berdasarkan penilaian 4 variabel utama:
 1. Rating Industri (lingkungan bisnis dimana nasabah berada)
 2. Kondisi bisnis
 3. Penilaian kinerja keuangan
 4. Kinerja Manajemen

1. Risk Management & Control Organization

For its risk management and control, and conform with its Business Plan, Bank BNI has established its Risk Control Division (RCD). In addition, the head of this RCD Division also acts as the Secretary of the Risk Management Committee (RMC) – an independent committee which makes the risk management policies covering the market risks, credit risks as well as operational risks. This RMC shall also be responsible for the determination of strategic as well as tactical risk control issues such as the limits, allocation of capital and other risk-related issues. In future, this RMC will be the main and sole resource for the business policies within the entire organization of Bank BNI, to be responsible for the risk capital allocation to its branch offices, regional offices, and SBUs. Furthermore, the RMC will also maintain and integrate the bank's soundness, operational integrity and portfolio management in an optimal capacity. All these efforts will be combined as an additional method for the development of a good corporate governance.

2. Development of a Risk-Based Bank Management (RBBM)

Based on the risk gauging model recommended by Bank Indonesia and the *Basle Committee on Banking Supervision* (BCBS), Bank BNI will in the near future implement a Risk-Based Bank Management (RBBM). For this implementation, Bank BNI is currently in the process of finalizing its Global Risk Management & Control Development which covers:

A. Credit Risks

1. Improving the Credit Rating System with *Customer Risk Rating* (CRR) and *Customer Credit Rating* (CCR) standards to sharpen the credit risk management & control.
 - a. CRR is the rating of risks to gauge the likelihood of a customer in default, who has failed to meet the obligations based on the 4 main rating variables:
 1. Industry Rating (the business environment of the customer)
 2. Business Condition
 3. Evaluation of the financial performance
 4. Management performance

- b. CCR adalah pemeringkatan untuk mendeteksi risiko kerugian (*probability of loss*) yang akan dialami Bank jika nasabah gagal memenuhi kewajibannya (*in the event of default*).
2. Mengembangkan *software* yang dapat mengotomasikan *monitoring* terhadap *country exposure limit, industry sector exposure, customer rating system* dan *credit limit by segment*.

B. Risiko Pasar

Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR) juga menyangkut manajemen pengendalian instrumen-instrumen finansial baik terekspos transaksi *trading* maupun *banking book*. Kebijakan manajemen pengendalian risiko pasar juga mencakup risiko likuiditas, risiko bunga (termasuk *spread*), risiko nilai tukar, risiko posisi ekuitas dan risiko harga (*options*). Seluruh risiko ini dikendalikan secara kuantitatif dan kualitatif berbasis portofolio sehingga manajemen dan pengendalian bisnis menjadi optimal.

Selain itu, saat ini Bank BNI telah dan sedang mengembangkan sasaran dan target manajemen risiko pasar berikut ini :

1. Mengoptimalkan implementasi kebijakan *market risk limit* pada Divisi Tresuri dan Cabang-Cabang Luar Negeri.
2. Mengembangkan kebijakan, sistem dan prosedur untuk meningkatkan proses rekonsiliasi transaksi-transaksi internasional.
3. Menyempurnakan *market risk information system* sebagai bagian dari *market risk management system*.

C. Risiko Operasional:

Membangun *database* untuk mengembangkan manajemen dan pengendalian risiko operasional sesuai konsep-konsep BI dan BCBS antara lain :

1. Melakukan *mapping* risiko operasional.
2. Menyempurnakan fungsi dan tugas internal kontrol.
3. Mendesentralisasi kewenangan pencahangan (*provisioning*) kepada unit-unit operasional.

D. Integrasi Risiko dan Implementasi MBBR:

1. Mengembangkan dan mengkaji model-model integrasi yang tepat dengan lingkungan Bank BNI sesuai alternatif model pengukuran yang ditawarkan BI dan BCBS.

- b. CCR is the rating to detect liability risks (*probability of loss*) which will be experienced by the Bank if a customer fails to meet its obligations (*in the event of default*).
2. Developing the *software* to automate the monitoring of the country exposure limit, industry sector exposure, customer rating system and credit limit by segment.

B. Market Risks

The Risk Based Bank Management (RBBM) also includes the management on control of financial instruments either exposed to trading activities or banking book. The management and control of market risk involves liquidity risk, interest rate risk, (spread), foreign exchange risk, equity position risk, price risk (options), specific risk and other market risk related. All of the potential risk will be integratedly managed and controlled using quantitative and qualitative approaches on the portfolio basis, so that the bank's portfolio will be managed optimally.

Besides, Bank BNI right now is implementing the following program to enhance the market risk areas :

1. To optimize the implementation of the market risk limit policy at the Treasury Division and the Branch Offices in other countries.
2. To develop the policy, system and procedures to improve the process of reconciling international transactions.
3. To improve the market risk information system as part of the market risk management system.

C. Operational Risks

To establish a database for the development of the operational risk management and control conform with the concepts set forth by BI and BCBS, a.o. by:

1. Mapping the operational risks.
2. Improving the internal control functions and duties.
3. Decentralizing the provisioning authority to the operational units.

D. Risk Integration and RBBM Implementation

1. To develop and study the right integration models for the environment of Bank BNI conform with the alternate gauging model proposed by BI and BCBS.

2. Mengembangkan Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR), meliputi :
 - a. Kesehatan Bank (CaR atau *Capital at Risk*, NPL, Kebijakan Hapus Buku).
 - b. *Risk-based Performance Evaluation*.
 - c. *Compensation Package (Value Creation Program)*.
 - d. *Carrier Path Management Planning*.
 - e. Melakukan portofolio manajemen berbasis risiko.
 - f. Mengembangkan kebijakan manajemen risiko untuk perusahaan anak sebagai bagian yang terintegrasi dalam konteks *global risk management system*.
 - g. Melakukan pelatihan *risk management* secara berkesinambungan

Teknologi

Era perbankan modern membawa Bank BNI pada pola persaingan produk dan layanan dengan muatan IT yang semakin tinggi. Penganeka-ragaman produk maupun layanan serta biaya transaksi yang rendah merupakan faktor kunci untuk memenangkan persaingan di era perbankan yang akan datang. Disamping itu, sejalan dengan visi Bank BNI untuk menjadi “*universal bank*”, muncul kebutuhan untuk dapat menyediakan keanekaragaman produk atau jasa pada lini operasional. Hal-hal tersebut diatas sangat disadari oleh Bank BNI sehingga kebutuhan akan dukungan prasarana IT yang *reliable*, fleksible dan *cost effective* menjadi tidak terhindarkan lagi.

Dilain pihak, pembangunan prasarana IT merupakan pekerjaan jangka panjang yang berkesinambungan di dalam dunia IT yang berubah dengan sangat cepat. Oleh karena itu Bank BNI memandang perlu untuk meletakkan dasar-dasar pengembangan IT Bank BNI yang diwujudkan dalam suatu kerangka kerja yang disebut ***Bank BNI IT Architecture Blueprint*** yang berintikan spesifikasi teknis ke arah mana pengembangan prasarana IT Bank BNI akan dikembangkan.

Di tahun 2001, peningkatan reliabilitas/availabilitas dari sistem IT Bank BNI dilakukan melalui proses yang dilakukan secara terus menerus berupa *scanning technology*, *capacity planning*, *system tuning* sampai pada *compliance* terhadap standar-standar dan acuan internasional. Peningkatan *service level* operasional seperti peningkatan *system performance*, memaksimalkan *uptime*, memperpendek *development time* merupakan sebagian dari upaya untuk mewujudkan peningkatan *value* dan *image* dari produk dan layanan Bank BNI.

2. To develop the Risk-Based Bank Management (RBBM), covering:
 - a. The Bank’s soundness (CaR or Capital at Risk, NPL, Write-Off Policy).
 - b. Risk-Based Performance Evaluation.
 - c. Compensation Package (Value Creation Program)
 - d. Carrier Path Management Planning.
 - e. The maintaining of a risk-based management portfolio.
 - f. The development of a risk management policy for the subsidiaries as integrated within the context of the global risk management system.
 - g. the continuous training programs for risk management.

Technology

The modern banking era has brought Bank BNI to the pattern of a products and services competition with an increasing IT content. The variation of products as well as services, and the low transaction costs, are the key factors to become winners in a competition within the future banking era. In addition, in line with the perspective of Bank BNI to become a “*universal bank*”, there is the need to provide a variety of products or services at the operational line. Bank BNI is very much aware of the above factors, and therefore the need for an IT infrastructure support that is reliable, flexible and cost effective, has become inevitable.

On the other hand, the development of the IT infrastructure is a continuous long term undertaking within the rapidly changing IT world. Therefore, Bank BNI has deemed it necessary to lay down the bases for the IT development of Bank BNI to be materialized within a work frame called the ***Bank BNI IT Architecture Blueprint***, centered on the technical specifications of the direction at which the development of the IT infrastructure of Bank BNI is to be developed.

In 2001, the increased reliability/availability of Bank BNI’s IT system was undertaken through continuous processes of the scanning technology, capacity planning, system tuning, up to the compliance to international standards and references. The improved operational service level such as the improved system performance, the maximization of the uptime, shortening of the development time, is part of the efforts to materialize the improved values and image of Bank BNI’s products and services.

Dukungan sarana IT yang fleksibel dan senantiasa berorientasi bisnis diupayakan melalui penganeka-ragaman saluran distribusi (ATM, *Phone Banking*), penambahan fitur dan manfaat dari produk maupun jasa yang telah ada, dukungan terhadap penciptaan produk dan layanan baru, serta kerja sama dengan berbagai pihak dalam penyediaan fasilitas pembayaran tagihan (*bill payment*). Dukungan terhadap restrukturisasi operasional diupayakan melalui implementasi konsep *hub-spoke*, sentralisasi fungsi-fungsi *back office* seperti *Clearing Center*, *Consumer Loan Center (CLC)*, *Small Business Loan Center (SBC)*, dan *International Banking Operation Center (IBOC)*.

Untuk bidang pengelolaan informasi/laporan, penyempurnaan otomasi dilakukan pada semua level, mulai tingkat cabang, wilayah, sampai Kantor Besar. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan proses pengambilan keputusan pada level strategis, telah dilakukan pemenuhan/penyempurnaan untuk *Strategic Business Unit (SBU)*, *Pengendalian Risiko*, dan *Asset & Liability Committee (ALCO)*.

Kesemua hal sebagaimana diuraikan diatas, merupakan jawaban Bank BNI terhadap tantangan perbankan di masa yang akan datang. Di tahun 2001 motto "semakin dekat dengan anda" telah diwujudkan dalam produk dan layanan baru yang lebih berorientasi pada kebutuhan nasabah.

Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia sepanjang tahun 2001 berfokus pada upaya peningkatan nilai SDM Bank BNI, melalui penyempurnaan elemen-elemen sistem SDM seperti *manpower forecasting*, *recruitment and selection*, *training and development*, *career path*

The support of IT facilities which are flexible and continuously business oriented, was obtained by varying distribution channels (ATM, *Phone Banking*), increasing the features and benefits of the existing products and services, supporting the creation of new products and services, and cooperating with various parties in the provision of bill payment facilities. The support of the operational restructuring was undertaken by implementing the *hub-spoke* concept, centralizing the bank office functions such as the *Clearing Center*, *Consumer Loan Center (CLC)*, *Small Business Loan Center (SBC)*, and the *International Banking Operation Center (IBOC)*.

In the information/report management sector, the automation improvement was undertaken at all levels, starting from the branch office, regional office, up to the Head Office. Whereas to meet the need for a decision making process at strategic levels, improvements have been made at the *Strategic Business Units (SBUs)*, *Risk Control*, and *Asset & Liability Committee (ALCO)*.

All the above attempts form the response of Bank BNI to the challenges of the banking sector in future. In 2001, the motto "getting closer to you" was materialized in the new products and services which were more oriented to the needs of the customers.

Human Resources

The Human Resources management during 2001 was focused on the attempts to increase the values of Bank BNI's Human Resources by improving the elements of the Human Resources system such as *manpower forecasting*, *recruitment and selection*, *training and*

Implementasi reward system mendorong budaya kerja karyawan ke arah budaya kerja berbasis kinerja (*performance-based culture*).

The implementation of reward system has driven the employee toward *performance-based culture*.



management, *reward and punishment management*, *performance management*. Pada tahun 2001 telah diimplementasikan *success reward* dan *innovation reward* sebagai pelengkap *system individual reward*, *group reward* dan *corporate reward* yang telah diimplementasikan sebelumnya.

development, *career path management*, *reward and punishment management*, *performance management*. In 2001 the *success reward* and *innovation reward* were implemented to complement the *individual reward*, *group reward* and *corporate reward* systems which have been previously implemented.

Untuk membentuk sikap budaya kinerja (*performance culture*) yang berorientasi pada pelayanan dan penjualan telah dilakukan *massive training* tentang *Service Excellence* dan *Selling Skill* kepada segenap pegawai disamping pelaksanaan pelatihan reguler lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi, ketrampilan serta peningkatan karir SDM seperti *Officer Development Training Program*(ODTP), *Management Development Training Program-1* (MDTP 1) untuk *Middle Manager*, *MDTP-2* untuk *Senior Manager* dan *Executive Development Training Program* (EDTP) untuk *General Manager*.

Bank BNI juga sebagai salah satu Bank di Indonesia yang telah menerapkan metode *Assessment Center* dan memiliki fasilitas lengkap *Assessment Center* sendiri, sebagai salah satu metode untuk menajaring dan mengembangkan kader-kader pimpinan di masa yang akan datang

Program Privatisasi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa sejalan dengan program rekapitalisasi, Manajemen Bank BNI terikat kontrak dengan pihak pemerintah, dimana bagian terpenting dari kontrak tersebut adalah *milestone-milestone* yang tertuang dalam *Business Plan* Bank BNI. Muara dari *milestone* tersebut adalah pelaksanaan divestasi saham pemerintah. Sesuai dengan Lol bulan November 2001, *detail plan* dari program divestasi tersebut harus mendapatkan pengesahan dari DPR pada bulan Juni 2002, meskipun demikian secara internal Bank BNI dibantu oleh CLSA telah merampungkan rencana divestasi Bank BNI yang ditargetkan akan dilakukan bertahap sejak tahun 2003 dan "*fully privatized*" di tahun 2004, namun tetap mempertimbangkan kondisi pasar.

Secara garis besar alur dari program Privatisasi Bank BNI mencakup 3 besaran pokok yakni modul restrukturisasi neraca yang bertujuan untuk menyetatkan kembali struktur neraca Bank BNI, sehingga mencerminkan *core* bisnis utama yang sesungguhnya dan terlihat lebih menarik bagi calon investor (modul ini meliputi aktivitas *bond asset swap*, penerbitan *debt instrument* jangka panjang dan penerbitan *sub debt*, dsb); modul penciptaan nilai yang bertujuan meningkatkan nilai perusahaan (meliputi aktivitas akuisisi strategis, program *outsourcing*, dan *NPL based project*, dsb); serta program divestasi itu sendiri (meliputi ESOP, quasi reorganisasi, *reverse stock split*, dsb) yang intinya berisikan langkah-langkah eksekusi penjualan saham pemerintah.

To establish a performance culture that is oriented on services and sales, a massive training program with regard to Service Excellence and Selling Skills has been provided to all employees, in addition to other regular training programs related to competence, skill and career improvement of the Human Resources such as the Officer Development Training Program (ODTP), Management Development Training Program-1 (MDTP-1) for Middle Managers, MDTP-2 for Senior Managers and the Executive Development Training Program (EDTP) for General Managers.

Bank BNI is also one of the Banks in Indonesia which has applied the Assessment Center method and which has its own complete Assessment Center facility, as one of the methods to acquire and develop potential leadership cadres for the future.

Privatization Program

As explained earlier, that in line with the recapitalization program, the management of Bank BNI is contractually committed to the government, and in this contract the most important parts are the milestones set forth in the Business Plan of Bank BNI.

The result of these milestones is the divestment of the government's shares. Conform with the Lol of November 2001, the detailed plan of this divestment program must be ratified by the Parliament in June 2002, however, internally speaking, Bank BNI with the help of CLSA, has finalized the divestment plans of Bank BNI that is targeted to be gradually commenced in 2003, and to be "fully privatized" in 2004, however with a continuous consideration of the market conditions.

In broad outline, the flow of Bank BNI's Privatization Program covered 3 main modules, i.e. the balance sheet restructuring module aimed to restructure Bank BNI's balance sheet, in order to reflect the real core business and to become more attractive for potential investors (this module covers the bond asset swap activities, long term debt instrument issuance, sub debt issuance, etc.); the module for creating values targeted to improve the company's values (covering strategic acquisition activities, outsourcing programs, NPL based projects, etc.); and the divestment program itself (covering ESOP, quasi reorganization, reverse stock split, etc). the gist of which covers the steps to execute the sale of government shares.

**ALUR PRIVATISASI
ROAD MAP TO PRIVATIZATION**



III. PERENCANAAN STRATEGIS

Strategi Tahun 2001

Meskipun di tahun 2001 langkah-langkah pemulihan terus berjalan, namun diakui bahwa ancaman tidak terpenuhinya asumsi-asumsi makro sebagai dasar penyusunan target-target bisnis masih cukup tinggi. Hal ini mempertimbangkan situasi politik dan perekonomian yang masih labil. Untuk itu sejumlah *contingency strategy* terpaksa ditempuh guna memastikan target-target 2001 dapat tercapai, diantara strategi kontijensi tersebut meliputi pengendalian PDN, BMPK, kecukupan modal (CAR) dan restrukturisasi NPL. Meskipun demikian apa yang telah dilakukan oleh manajemen tetap berada pada koridor *Long Range Planning* (1995-2020) serta proyek *Beyond 2000 Program* (B2P), hal ini menunjukkan bahwa BNI sudah bertindak antisipatif terhadap dinamika lingkungan strategis perbankan.

Strategi umum untuk memberdayakan bisnis unggulan Bank BNI ini, dilatar belakangi oleh tuntutan persaingan perbankan global dimana diperlukan suatu sistem pengelolaan bisnis yang lebih fokus dan tajam hingga tingkatan *business unit*. Hal ini juga sejalan dengan sinkronisasi pengelolaan antara Bank BNI secara

III. STRATEGIC PLANNING

Strategy for 2001

Although in 2001, recovery attempts continued to be undertaken, it must be acknowledged that the threat of unfulfilled macro assumptions as the basis for the preparation of the business targets continued to remain quite high. This takes into consideration the unstable political and economic situation. For this purpose, it is inevitable to carry out a number of contingency strategies in order to ascertain that the targets for 2001 can be achieved, amongst others covering the control of the Net Open Position, the Legal Lending Limit, the CAR, and the NPL restructuring. Nevertheless, the efforts undertaken by the management still remain within the corridor of the Long Range Planning (1995-2020) and the Beyond 2000 Program (B2P) project, and this shows that BNI has taken the necessary steps in anticipation of the environmental dynamics of the banking strategy.

The general strategy to empower this prime business of Bank BNI, was based on the global banking competition demands, which necessitated to have a business management system that was more focused and sharp up to the business unit level. This was also in line with the management synchronization between

bankwide dengan *Strategic Business Unit* (SBU) dan *Business Unit* (BU), serta desentralisasi pengelolaan bisnis yang semakin luas. Mulai tahun 2001 Bank BNI mulai menetapkan pola BU tersebut, saat ini Bank BNI memiliki 29 BU yang merupakan diversifikasi usaha yang akan membentuk suatu *value chain* dengan potential *cross selling* yang ada didalamnya, sehingga secara keseluruhan kesemuanya menciptakan keunggulan kompetitif Bank BNI yang berkelanjutan.

Adapun strategi umum yang diterapkan dalam tahun 2001 bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui maksimalisasi potensi SBU sebagai *profit center* dan memberdayakan bisnis unggulan Bank BNI. Selain itu pada *Strategic Functional Unit* (SFU) dilakukan perampingan organisasi dan efisiensi, efektifitas program serta peningkatan mutu SDM. Penciptaan sumberdaya yang handal telah dijelaskan sebelumnya, sedangkan untuk memaksimalkan strategi umum guna memaksimalkan potensi SBU sebagai *profit center* diantaranya dengan memperbesar kewenangan SBU dan Kantor Wilayah dalam pengelolaan sumberdaya, kerjasama bisnis, tarif (*pricing*) dan logistik; menyempurnakan sistem pengukuran kinerja yang mampu mendorong kearah fokus pengelolaan bisnis; serta meredefinisi pengorganisasian SBU. Strategi lainnya adalah melakukan evaluasi hasil laporan keuangan per SBU dengan *Chart of Account* (COA) yang baru; mengkaji ulang sistem alokasi yang ada mengenai *fee sharing*, dan *transfer price*; melakukan *re-grouping* SBU dan Wilayah sesuai dengan otonomi daerah dan cakupan bisnisnya; menyesuaikan pembedaan dan *jumlah board of directors* sesuai konsep *Strategic Business Unit* (SBU) dan *Strategic Functional Unit* (SFU); serta mendelegasikan beberapa fungsi penunjang dari SFU ke SBU.

Keanekaragaman BU yang ada juga merepresentasikan Bank BNI sebagai *Universal Banking*, dimana setiap BU dikoordinasikan oleh SBU *Directorship Management* yang dibantu oleh penunjang SBU dalam hal perencanaan dan pengembangan bisnis, penyediaan faktor kunci keberhasilan dan pengukuran kinerja. Disamping itu BU-BU selain sebagai portfolio bisnis mereka juga berfungsi sebagai sarana distribusi risiko. Sasaran akhir dari pembentukan BU ini adalah untuk meningkatkan profitabilitas masing-masing BU sehingga secara keseluruhan akan meningkatkan nilai (*value*) perusahaan yang secara signifikan.

Bank BNI on a *bankwide* scale with the *Strategic Business Unit* (SBU) and *Business Unit* (BU), as well as the decentralization of the more expansive business management. As from 2001 Bank BNI has established this BU pattern, and currently Bank BNI has 29 BUs which form a business diversification which will further establish a *value chain* with its existing *cross selling* potential, so that in its entirety they all will create a continuous competitive superiority for Bank BNI.

The general strategy applied in 2001 was aimed to improve the values of the company through the maximization of the SBU potential as the *profit center* and to strengthen the prime business of Bank BNI. Whereas with regard to the *Strategic Functional Unit* (SFU), this was attempted through the streamlining of the organization and the efficiency, effectiveness of the programs, as well as the quality improvement of the Human Resources. The creation of reliable resources has been explained earlier, whereas the general strategy was maximized by the optimizing of the SBU potential as a *profit center*, a.o. by increasing the authority of the SBUs and the Regional Offices in the management of the resources, business cooperation, tariff/pricing and logistics; improving the gauging system of the performance that is capable to stimulate the focusing on the business management; and the redefining of the SBU organization. The other strategy was to evaluate the financial reports of each SBU using a new *Chart of Account* (COA), to review the existing allocation system with regard to *fee sharing* and *transfer price*; the regrouping of SBUs and Regions conform with the regional autonomy and scope of business; to adjust the delegation of authority and the number of Board of Directors members conform with the concepts of the *Strategic Business Unit* (SBU) and *Strategic Functional Unit* (SFU); and to delegate several support functions from the SFU to the SBU.

The various existing BUs also represent Bank BNI in *Universal Banking*, whereby each BU is coordinated by the SBU *Directorship Management* with the assistance of the SBU support with regard to the planning and development of the business, the provision of key factors for their success and the gauging of their performance. In addition, other than acting as a business portfolio, the BUs also functioned as a risk distribution facility. The final aim of establishing the BUs was to increase the profitability of each BU, which will in its entirety increase the values of the company in a significant manner.

BNI Long Range Planning

Dalam upaya untuk mewujudkan *Universal Banking* dan *BNI Swadharma Incorporated*, Bank BNI menyusun *Long Range Planning* (LRP) guna memandu arah agar Bank BNI dapat terus berada pada bisnis utamanya (*core*), serta dalam melakukan ekspansi dan pengembangan usaha dapat selalu mengikuti jalur (*course*) yang sudah ditetapkan. LRP ini berfungsi sebagai alat pengendalian dan *monitoring* dalam upaya untuk mencapai visi BNI secara berkesinambungan. LRP merupakan panduan jangka panjang dalam pembuatan *Corporate Plan* yang sekaligus memudahkan dalam pelaksanaan proses perencanaan strategis.

BNI Long Range Planning

In the attempt to materialize a *Universal Banking* and the establishment of *BNI Swadharma Incorporated*, Bank BNI has prepared a *Long Range Planning* (LRP) as a guidance for Bank BNI to continue to remain in its core business, and to remain within the course already set forth in order to expand and develop its business. This LRP functioned as a controlling and monitoring instrument in the attempt to continuously reach BNI's perspectives. The LRP was also a long term guideline for the creation of the *Corporate Plan* which at the same time facilitates the implementation of the strategic planning process.

Rencana pengembangan produk dan layanan yang berorientasi pada kepuasan nasabah selalu menjadi bagian dari BNI Long Range Planning.

The development plan of products and services that are customer satisfaction oriented will always be a part of BNI Long Range Planning.



Adapun isi dari LRP meliputi visi, misi, produk/layanan, keunggulan kompetitif, kualifikasi sumber daya manusia, manajemen/penunjang, teknologi penunjang, serta hal-hal lain yang dipandang perlu bagi kelengkapan LRP. LRP Bank BNI secara garis besar terbagi dalam tiga tahapan pencapaian tujuan dasar yaitu, *Universal Banking* yang meliputi periode tahun 1986 hingga 2010, *BNI Swadharma Incorporated* yang meliputi periode 2011 hingga 2015, serta *Global Player* yang meliputi periode 2016 hingga 2020. Periode pencapaian *Universal Banking* sudah dimulai sejak *Corporate Plan I* (1986-1990) dan akan berakhir pada *Corporate Plan V* (2006-2010). Sementara itu periode pencapaian *BNI Swadharma Incorporated* diperkirakan hanya akan memerlukan satu periode *Corporate Plan* saja (2011-2015).

The contents of this LRP covered the vision, mission, products/services, superior competitiveness, qualification of its human resources, management/support, auxiliary technology and other matters deemed necessary for the completeness of the LRP. Bank BNI's LRP in broad outline was divided into three stages of reaching the basic targets, i.e. *Universal Banking* for the period of 1986-2010, *BNI Swadharma Incorporated* for the period of 2011-2015, and *Global Player* for the period 2016-2020. The period for achieving the *Universal Banking* target started as from *Corporate Plan I* (1986-1990) and will end with *Corporate Plan V* (2006-2010). Meanwhile, the achievement of *BNI Swadharma Incorporated* is expected to be within one *Corporate Plan* period only (2011-2015).

Bank BNI telah menetapkan “*grand vision*” sebagai bank yang menawarkan berbagai macam produk dan melayani semua segmen pasar yang biasa disebut sebagai *Universal Banking*. Secara formal Bank BNI ingin menjadi bank yang kokoh dan terkemuka di Indonesia, dengan menawarkan produk dan jasa perbankan yang lengkap, terpadu dan berkualitas, baik untuk individu, perusahaan, maupun lembaga di dalam dan di luar negeri. Secara konsisten berorientasi kepada kepuasan nasabah, memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan karyawan, berperan aktif dalam pembangunan nasional, dan meningkatkan nilai saham perusahaan secara berkesinambungan. Sementara itu, misi Bank BNI adalah memaksimalkan keinginan-keinginan (kepuasan) dari seluruh pihak yang berkepentingan terhadap Bank BNI (*stakeholder's value*) yang meliputi: pemegang saham, nasabah, manajemen dan karyawan, masyarakat, serta pemerintah.

Pencapaian visi dan misi Bank BNI tahun 2001 adalah dalam rangka pencapaian visi dan misi yang terdapat dalam *Corporate Plan IV (2001-2005)*, yaitu: implementasi pola SBU dan SFU, melanjutkan strategi restrukturisasi dan pasca restrukturisasi, melanjutkan strategi pembenahan jaringan distribusi, melanjutkan upaya-upaya dalam merehabilitasi asset, menyempurnakan sistem dan prosedur serta proses kredit, memperbaiki proporsi antara kredit segmen wholesale dengan retail, melakukan *divestment plan* untuk mengganti dana rekapitalisasi dari pemerintah, melanjutkan upaya-upaya untuk menyempurnakan teknologi informasi; serta inisiasi dan penyempurnaan praktek perbankan modern seperti *Phoneplus*, *virtual banking*, *internet banking* dan *electronic banking*.

Dalam *Corporate Plan V (2006-2010)* maka visi dan misi yang ingin dicapai ialah menjadi *Universal Banking* yang memiliki ciri utama *corporate banking* yang kuat, *retail banking* yang modern, *investment banking* dan *global treasury* yang kuat, *international banking* yang kokoh dan perusahaan anak yang sehat dan beragam jenisnya; portfolio aktiva produktif yang sehat dan proporsional, teknologi informasi yang mampu mendukung bisnis perbankan modern; serta jaringan distribusi yang efisien, efektif dan mampu menjangkau semua segmen pasar.

Bank BNI has laid down its “*grand vision*” as a bank offering various products and serving all market segments, known as *Universal Banking*. Formally, Bank BNI aims to become a firm and prominent bank in Indonesia, by offering banking products and services which are complete, integrated and qualified, good for individuals, companies, as well as institutions domestically and abroad. With a consistent orientation on customer satisfaction, it is highly committed to improve the professionalism and welfare of its employees, to actively participate in the national developments, and to continuously improve the company's share values. Meanwhile, Bank BNI's mission is to maximize the needs (satisfaction) of all the parties concerned with Bank BNI (*stakeholders' value*) covering the shareholders, customers, management and employees, the general public, and the government.

The achievement of Bank BNI's vision and mission in 2001 was within the framework of achieving the vision and mission contained in *Corporate Plan IV (2001-2005)*, i.e.: implementation of the SBU and SFU pattern, continuation of the restructuring and post-restructuring strategies, continuation of the distribution network rearrangement strategy, continuation of the attempts for asset rehabilitation, improvement of the credit system, procedures and process, improvement of the proportion between the wholesale and retail credit segments, carrying out the *divestment plan* to reimburse the recapitalization funds from the government, continuation of the attempts to improve the information technology; and the initiation and improvement of modern banking practices such as *Phoneplus*, *virtual banking*, *internet banking* and *electronic banking*.


In *Corporate Plan V (2006-2010)*, the vision and mission to be achieved are to undertake *Universal Banking* with the following principal aims: to have a strong corporate banking, a modern retail banking, strong investment banking and global treasury, a firm international banking and sound as well as variable subsidiaries; a sound and proportional productive asset portfolio, an information technology capable to support a modern banking business; and an efficient, effective distribution network that is able to reach all market segments.

Dalam *Corporate Plan VI* (2011-2015), visi dan misi yang ingin dicapai adalah memiliki *retail banking* yang terus berkembang diiringi peningkatan kualitas di segmen *wholesale*, meningkatkan peranan dan keberadaan Bank BNI dalam bisnis perbankan internasional, mempunyai *investment banking* yang berjalan optimal dan lancar; serta meningkatkan bisnis perusahaan anak Bank BNI dan kinerja yang lebih baik/menguntungkan.

Dalam *Corporate Plan VII* (2016-2020), visi dan misi yang ingin dicapai adalah agar semua SBU di Bank BNI mampu memberikan tingkat profitabilitas yang optimal serta terciptanya pengembangan produk dan bisnis yang modern dan berkesinambungan.

In *Corporate Plan VI* (2011-2015), the vision and mission to be achieved are to have a continuously developing retail banking, accompanied with an improved quality of the wholesale segment, to increase the role and existence of Bank BNI within the international banking world, to have an optimal and smooth running investment banking; and to improve the business of Bank BNI's subsidiaries and a better/profitable performance.

In *Corporate Plan VII* (2016-2020), the vision and mission to be achieved are to make all Bank BNI's SBUs capable of contributing an optimal profitability and a continuous and modern development of product and business.

A close-up photograph of a person's hands painting a purple vase. The person is using a brush to apply purple paint to the rim of the vase. The vase has a textured, ribbed design. In the foreground, there are several small jars of purple paint and a brush. The background is a wooden surface. The overall lighting is warm and focused on the hands and the vase.

ready to

sell

BISNIS PERBANKAN KORPORASI

Sejak krisis berlangsung, SBU Korporat lebih memfokuskan pada pengendalian risiko bisnis dibandingkan pada ekspansi atau pertumbuhan bisnis. Implementasi pengelolaan dan pengendalian risiko pada level manajemen dilakukan dengan memisahkan aktivitas Unit Analisa Risiko Kredit (ARK) dari aktivitas Divisi Korporasi yang menangani bisnis korporasi Bank BNI. Dengan terpisahnya ARK dari Divisi Korporasi tersebut, proses analisa kredit menjadi lebih independen karena hal itu berarti memisahkan antara unit yang melakukan aktivitas pemasaran kredit dengan unit yang menganalisa risiko kredit.

Pada level operasional, Bank BNI telah mengimplementasikan penggunaan *Customer Risk Rating* (CRR) dan *Customer Credit Rating* (CCR) sebagai bagian dari *Internal Rating System*. CRR secara komprehensif mengukur kemungkinan nasabah gagal bayar berdasarkan aspek *first way out* (difokuskan pada kondisi bisnis nasabah), sedangkan CCR mengukur tingkat kerugian (*probability of loss*) berdasarkan aspek *second way out* (difokuskan pada jaminan/agunan yang ada). Dengan demikian untuk menghadapi risiko yang mungkin timbul, Bank BNI telah memperhitungkan baik aspek *first way out* maupun *second way out*. Sementara itu konsep pengembangan Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR) terus dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan manajemen dan pengendalian bisnis yang terintegrasi serta mengakomodasi ketentuan *Basle Committee on Banking Supervision* (BCBS) dan ketentuan Bank Indonesia.

Total aktiva SBU Korporat pada tahun 2001 sebesar Rp 65,43 triliun atau mengalami penurunan sebesar 9,53% dibandingkan tahun 2000 yang mencapai Rp 72,32 triliun. Dari jumlah aktiva tersebut, sebesar Rp 45,18 triliun (69,05%) merupakan obligasi dalam rangka rekapitalisasi, dan sebesar Rp 17,17 triliun (26,24%) berupa pinjaman yang diberikan. Jumlah pinjaman yang diberikan tersebut pada tahun 2001 mengalami penurunan sebesar 13,85% dibanding tahun sebelumnya yang mencapai Rp 19,93 triliun.

Beban bunga yang harus ditanggung SBU Korporat di tahun 2001 sebesar Rp 9,23 triliun atau meningkat hampir 26,61% dibanding biaya bunga tahun 2000 yang hanya sebesar Rp 7,29 triliun. Peningkatan biaya bunga ini sebagai dampak dari meningkatnya suku bunga pasar uang akibat kebijakan pemerintah untuk mengurangi jumlah uang beredar. Di lain pihak peningkatan suku bunga tersebut tidak diikuti oleh peningkatan penerimaan bunga secara proporsional

CORPORATE BANKING BUSINESS

Since the break out of crisis, the Corporate Strategic Business Unit (Corporate SBU) development has focused more on risk management rather than business expansion. In the management level, the implementation of risk management was carried out by segregating Corporate Credit Risk Analysis Unit (ARK) from Corporate Division that handles the corporate marketing affairs. By this method, the credit analysis process will be more independent as a consequence of the separation between the credit marketing unit and the risk analysis unit.

In the operational level, Customer Risk Rating (CRR) and Customer Credit Rating (CCR) were applied as a partial instruments of Internal Rating System. CRR is a comprehensive measurement for the likelihood of customer default based on the first way aspect (focusing on the customers' business condition), while CCR is a measurement for probability of loss based on the second way out (focusing on the collateral available). Therefore, to prevent from the possible risks Bank BNI assessed thoroughly those two aspects. At the same time, the risk-based bank management concept has been developed continuously to improve integrated management performance and business control and to accommodate both the Basle Committee on Banking Supervision (BCBS) rules and Bank Indonesia regulations.

The total assets of the Corporate SBU in 2001 was Rp 65.43 trillion, or declined by 9.53% compared to that in 2000 which reached Rp 72.32 trillion. From this total assets, Rp 45.18 trillion (69.05%) was in the form of recapitalization bond. On the other hand, the value of loans given was only Rp 17.17 trillion (26.24%), or decreased by 13.85% compared to that of the year before, which was Rp 19.93 trillion.

The interest expense of the Corporate SBU in 2001 was Rp 9.23 trillion, or rose by almost 26.61% compared to that in 2000 of Rp 7.29 trillion. The increase in interest expense was as a result of interest rise in the money market caused by the government policy to reduce money in circulation. On the other hand, this increase was not proportionally followed by the same increase in interest income, which mostly came from the

karena penerimaan bunga didominasi oleh pendapatan bunga obligasi. Oleh sebab itu meskipun pendapatan bunga mengalami peningkatan yakni dari Rp 5,17 triliun menjadi Rp 8,14 triliun, namun belum mampu menutup peningkatan biaya yang dikeluarkan sepanjang tahun 2001 sehingga SBU Korporat masih mengalami kerugian sebesar Rp 1,46 triliun.

Meskipun SBU Korporat masih menderita kerugian, namun kinerja bisnisnya telah menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Hal ini tercermin dari menurunnya *negative spread* hingga mendekati 50% dan meningkatnya *fee-based income*.

government bond. Therefore, despite experienced expansion in interest income from Rp 5.17 trillion to Rp 8.14 trillion, this could not cover the enlargement in expenses in 2001. So that the SBU underwent loss of Rp 1.46 trillion.

Despite experiencing loss, the performance of Corporate SBU has shown some signs of bottoming out, such as decreasing at negative spread for almost 50% and increasing of fee-based income.

Sejak krisis berlangsung, bisnis korporasi fokus pada upaya-upaya konsolidasi dan pengendalian risiko. Meskipun masih menderita kerugian, bisnis korporasi menunjukkan perkembangan yang menggembirakan.

Since the break out of crisis, corporate business has been focused on effort to consolidate and control risks. Despite under going loss, corporate business has shown some signs of bottoming out.



Courtesy of PT Indonesia Power

Dari Rp 6,91 triliun NPL Bank BNI, sebesar Rp 6,49 triliun (93,92%) merupakan portofolio SBU Korporat. Hal ini berarti bahwa keberhasilan SBU Korporat dalam meningkatkan kualitas kredatnya, sangat menentukan perkembangan NPL Bank BNI. Oleh karena itu, salah satu strategi SBU Korporat adalah konsisten dalam melaksanakan restrukturisasi kredit sesuai rekomendasi Credit Lyonnais Bank selaku konsultan.

Di sisi aktiva, strategi jangka menengah dan pendek lainnya yang dilaksanakan untuk memantapkan kinerja SBU Korporat adalah mengurangi jumlah obligasi rekapitalisasi melalui *outright selling*, *repurchase agreement* ataupun *bond to loan swap*. Sebagai lembaga intermediasi, meskipun kondisi ekonomi belum kondusif, Bank BNI tetap dituntut untuk menyalurkan kredit. Karena itu, strategi ekspansi kredit tetap dilaksanakan, namun dengan sangat hati-hati dan diarahkan pada calon debitur yang teruji tangguh (*survive*) pada masa krisis. Sedangkan pada sisi liabilitas, strategi yang diterapkan adalah dengan usaha meningkatkan perolehan dana murah yakni melakukan *package deal-package price* bagi nasabah.

On the total amount of NPLs of Rp 6.91 trillion, Corporate SBU portion was Rp 6.49 trillion (93.92%). Therefore, the SBU success lessening these NPLs will affect significantly BNI's NPL position in the future. To cope with these NPLs, one of the SBU strategies was to do loan restructuring consistently as recommended by consultant Credit Lyonnais Bank.

From the asset side, the short and medium term strategies to maintain SBU performance were focusing more on efforts to reduce the amount of recapitalization bond through outright selling, repurchase agreement, and bond to loan swap. Despite unfavourable economic situation, BNI was obligated to honor new loans. Therefore, the loans expansion has been done very decisively and directed to debtors that have proven themselves as reliable and survive during the crisis. On the liability side, the strategies implemented were focused more on efforts to increase cheap funds by offering package deal-package price to the customers.

**Ringkasan Laporan Laba Rugi SBU Korporat
2000-2001 (dalam juta Rp)**
**Summary of Income Statement of Corporate SBU
2000-2001 (in million Rp)**

	2000	2001	
Penerimaan Bunga	5,171,217	8,144,841	Interest Income
Biaya Bunga*)	7,288,402	9,230,605	Interest Expenses*)
Penerimaan Bunga Bersih	(2,117,185)	(1,085,764)	Interest Income - Net
Penerimaan Non Bunga	18,291	(3,017)	Non Interest Income
Penerimaan Operasional Lainnya	(1,824,010)	13,988	Other Operating Income
Biaya Operasional Lainnya	(378,559)	394,951	Other Operating Expenses
Pendapatan Operasional Bersih	(3,544,345)	(1,469,744)	Operating Income - Net
Pendapatan Non Operasional	20,294	7,602	Non-Operating Income
Laba	(3,524,051)	(1,462,142)	Income

*) termasuk biaya *Pool Fund*

*) including Fund Transfer Price

**Ringkasan Laporan Neraca SBU Korporat
2000-2001 (dalam juta Rp)**
**Summary of Balance Sheet of Corporate SBU
2000-2001 (in million Rp)**

	2000	2001	
Aktiva			Assets
Kas & Setara Kas	430,443	1,094,488	Cash & Cash Equivalent
Penempatan, Surat Berharga & dokumen **)	50,913,679	45,398,945	Placements, Securities & Documents **)
Pinjaman	19,932,440	17,170,716	Loans
Aktiva Lain	1,044,280	1,764,909	Other Assets
Total Aktiva	72,320,842	65,429,058	Total Assets
Kewajiban dan Ekuitas			Liabilities & Equity
Giro	4,859,475	4,787,854	Demand Deposits
Deposito	12,313,375	7,056,109	Time Deposits
Tabungan	-	-	Saving Deposits
Pinjaman yang diterima	1,008,255	3,135,063	Fund Borrowing
Lain-lain	54,139,737	50,450,032	Others
Total Kewajiban dan Ekuitas	72,320,842	65,429,058	Total Liabilities & Ekuitas

**) termasuk obligasi rekapitalisasi

**) including the recapitalization bond

BISNIS PERBANKAN RITEL

SBU Ritel terdiri dari 7 unit bisnis yaitu *Small Business*, *Micro Banking*, *Consumer Banking*, *Card Business*, *Middle Market Banking*, *Syariah Banking* dan *Virtual Banking*. Dalam kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya pulih, bisnis ritel kembali menampilkan kinerja yang cemerlang dengan kontribusi laba sebesar Rp 3,05 triliun pada tahun 2001. Laba ini meningkat sebesar Rp 388,1 miliar dibandingkan dengan laba tahun lalu yang mencapai Rp 2,66 triliun, atau tumbuh sebesar 14,66%.

RETAIL BANKING BUSINESS

The SBU Retail comprises of 7 business units, which are Small Business, Micro Banking, Consumer Banking, Card Business, Middle Market Banking, Syariah Banking and Virtual Banking. The toughness of Retail SBU in 2001 was again tested, for in the uncertain business environment this SBU showed outstanding accomplishment with profit contribution of Rp 3.05 trillion, or grew by 14.66% (Rp 388.1 billion) from the previous year which was Rp 2.66 trillion.

Peningkatan laba bersih SBU Ritel tersebut, adalah kontribusi dari aktivitas-aktivitas berikut:

1. DANA

Bisnis ritel pada tahun 2001 berhasil menghimpun dana giro sebesar Rp 16,17 triliun. Rp 34,0 miliar diantaranya berasal dari giro Wadiah. Tabungan yang berhasil dihimpun pada kurun waktu yang sama sebesar Rp 27,28 triliun dan Rp 52,0 miliar merupakan Tabungan *Mudharabah*. Penghimpunan deposito mencapai Rp 43,23 triliun termasuk Deposito Mudharabah sebesar Rp 23,0 miliar. Selebihnya sebesar Rp 474,2 miliar adalah simpanan Pasar Uang. Dengan demikian struktur dana pihak ketiga SBU Ritel yang terdiri dari giro, tabungan, deposito, serta simpanan Pasar Uang masing-masing 18,55%, 31,30%, 49,61%, dan 0,54%. Per Desember 2001 Bank BNI memiliki 7,5 juta lebih nasabah dana.

The outstanding achievement of Retail SBU net profit was contribution of:

1. FUNDING

In 2001, Retail business accumulated demand deposits of Rp 16.17 trillion, of which Rp 34.0 billion was Wadiah deposits. Meanwhile, the amount of saving deposits collected in the same year was Rp 27.28 trillion, of which Rp 52.0 billion was *Mudharabah* saving deposits. At the time, the amount of demand deposits gathered was Rp 43.23 trillion including Mudharabah deposits of Rp 23.0 billion. In the same time, the amount of money market deposits was Rp 474.2 billion. Therefore, the total deposits structure of Retail SBU was 18.55% demand deposits, 31.30% savings deposit, 49.61% time deposits, and 0.54% money market deposits. As of December 2001, Bank BNI had more than 7.5 million depositors.



Bisnis kartu telah mencatatkan kinerja yang monumental dan berhasil menempatkan Bank BNI sebagai salah satu penerbit kartu utama di pasar.

Card business has shown a monumental performance and made Bank BNI one of the leading card issuers in the market.

Jika dikaitkan dengan kinerja penghimpunan dana SBU Ritel, giro mengalami kenaikan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 42,41% dibandingkan tahun sebelumnya. Pada periode yang sama, tabungan dan deposito mengalami peningkatan masing-masing sebesar 14,96% dan 32,55%.

Pada masa datang penghimpunan dana akan ditekankan pada optimalisasi struktur volume dana, dengan tujuan mengurangi sumber dana berbiaya tinggi sehingga biaya dana dapat ditekan. Terkait dengan strategi tersebut, kualitas pelayanan yang terkait dengan SDM dan teknologi akan menjadi fokus pemberdayaan utama. Hal tersebut mengingat kedua komponen itu menjadi *the driving force* perbaikan struktur pembiayaan.

If seen from fund mobilization performance of Retail SBU, the demand deposit product increased remarkably by 42.41% in 2001 while the saving and time deposit products only increased by subsequently 14.96% and 32.55% in the same period.

In the future, the fund mobilization would be optimized but the portion of expensive funds should be reduced much lower than previously so that cost of funds could be lowered too. Consequently, quality of service that is dependent on human resource professionalism and technology utilization will be the main focus of improvement as these two factors are the driving forces of funding structure improvement.

2. KREDIT

Aktivitas SBU Ritel mengalami peningkatan yang cukup menggembirakan. Total aktiva SBU Ritel meningkat dari Rp 29,37 triliun pada tahun 2000 menjadi Rp 31,57 triliun, atau tumbuh sebesar 7,49%. Dari angka tersebut, sebesar Rp 11,97 triliun (37,92%) dialokasikan untuk pinjaman & pembiayaan yang diberikan, Rp 10,37 triliun (32,85%) untuk penempatan, surat berharga, dan tagihan dokumen, serta sisanya sebesar 10,55% berupa aktiva tetap dan aktiva lainnya. Dari alokasi aktiva produktif tersebut, SBU Ritel memperoleh pendapatan bunga sebesar Rp 11,89 triliun, dan sebesar Rp 1,67 triliun diantaranya diperoleh dari pendapatan bunga kredit dan bunga obligasi. Sisanya sebesar Rp 10,22 triliun adalah penempatan internal dalam bentuk *pool funds* (*transfer price*) yaitu alokasi kelebihan pasokan dana untuk SBU-SBU lain.

Pendapatan bunga pada tahun 2002 diproyeksikan semakin meningkat dengan semakin membaiknya perekonomian dan lingkungan bisnis. Selain itu, dengan pengembangan potensi bisnis dan Revitalisasi Bisnis Daerah (RBD) serta reorganisasi pelayanan bisnis pada masa-masa datang diperkirakan kontribusi SBU Ritel akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Proyeksi ini akan semakin baik dengan adanya sumbangan yang semakin nyata dari implementasi bisnis *micro banking*, *middle market*, bisnis *syariah* yang semakin berkembang mantap.

3. JASA PERBANKAN

Peningkatan laba bersih SBU Ritel juga disumbangkan oleh produk jasa & pelayanan non kredit. Di tahun 2001, penerimaan yang berasal dari non bunga (jasa) mencapai Rp 1,00 triliun meningkat sangat signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini sejalan dengan perbaikan teknologi serta infrastruktur dan pelayanan lainnya, yang mampu memberikan kontribusi pendapatan non-bunga yang semakin meningkat. Sumbangan pendapatan non-bunga juga akan meningkat dengan adanya efisiensi akibat penerapan pengendalian risiko pada SBU Ritel. Biaya operasional akan dapat ditekan pada tingkat optimal dengan penerapan manajemen risiko, karena akan meningkatkan *risk awareness* dan *risk culture* yang semakin meningkat.

2. LOANS

Retail SBU has successfully increased total assets from Rp 29.37 trillion in 2000 to Rp 31.57 trillion in 2001, or grew by 7.49%. From the total amount of assets, Rp 11.97 trillion (37.92%) was allocated for loan and financing, Rp 10.37 trillion (32.85%) for placement, securities, and documents, and 10.55% for fixed assets and other assets. From this productive asset allocation, Retail SBU earned interest income of Rp 11.89 trillion, of which Rp 1.67 trillion came from interest of loans and bond. Rp 10.22 trillion of this total interest income was from internal placements in the form of pool of funds (*transfer price*) as a result of allocation of excess funds to other SBUs.

In 2002 it is projected that interest income will increase as a result of better situation in economy and business environment. Other than this, because of business potential development, provincial business revitalization, and reorganization of business services currently done by BNI, it is expected that in the near future Retail SBU contribution would expand significantly. This prediction will most probably come true, as micro banking, middle market, *syariah* and other businesses have been launched.

3. BANKING SERVICES

The growth in net profit of Retail SBU was also contributed by banking service products. In year 2001, non interest income reached Rp 1.00 trillion increase significantly compared to the previous year. As BNI is carrying out technology, infrastructure and other improvements, Retail SBU is able to give more optimal contribution in form of non-interest income. This contribution will be also bigger as a result of risk management implementation within the SBU. Therefore, operational cost could be squeezed until optimal level reached, because of risk awareness and risk culture improvement.

Bank BNI juga telah melakukan aliansi strategis dengan Himpunan Bank Milik Negara (HIMBARA) berupa kerjasama penggunaan ATM Bersama yang tergabung dalam jaringan ATM Link. Anggota Himbara meliputi 5 bank yaitu Bank BNI, Bank Mandiri, BRI, BEI dan BTN. Dengan penandatanganan kerjasama ini, Bank BNI berpotensi mendapatkan peluang bisnis yang lebih besar, yaitu potensi dana dan pendapatan non-bunga. Selain itu dengan adanya kerjasama ini, jaringan ATM Link merupakan jaringan ATM terluas di Indonesia saat ini dengan dukungan 2.700 unit ATM, dimana sekitar 1.500 unit ATM (55,56%) diantaranya milik ATM Bank BNI. Hal ini memperbesar potensi membaiknya perolehan kontribusi *fee-based income* melalui penggunaan ATM yang semakin luas disamping berpotensi meningkatkan perolehan dana melalui produk-produk tabungan masyarakat. Agar fungsi ATM Bank BNI semakin optimal, Bank BNI juga melakukan aliansi strategis dengan Citibank berupa kerjasama pembayaran kartu kredit Citibank melalui ATM Bank BNI.

Selain itu untuk mempermudah transaksi, Bank BNI terus mengembangkan layanan phonebanking Bank BNI selama 24 jam yang dikenal dengan Phoneplus. Selama ini Phoneplus mendapatkan tanggapan positif dari masyarakat dengan jumlah nasabahnya yang telah mencapai 186.759 orang. Untuk meningkatkan pelayanan Phoneplus, Bank BNI telah menambah jaringan dari 11 kota besar di tahun 2000 menjadi 18 kota besar di tahun 2001.

Sasaran dan Strategi Pengembangan Bisnis Ritel

Beberapa langkah strategis yang telah dan sedang dilakukan adalah restrukturisasi organisasi pelayanan nasabah yang mengacu pada model *Hub and Spoke*. Saat ini pengembangan model pelayanan diseperti Jabotabek telah tuntas dengan 23 *Hub* dan 130 *Spoke*. Proyek strategis ini akan dilanjutkan ke wilayah-wilayah lain. Tujuan utama reorganisasi kantor pelayanan ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus melakukan efisiensi operasional. Terkait dengan hal itu, Bank BNI juga telah mengoperasionalkan 1 *Consumer Loan Center* (CLC) atau Layanan Kredit Personal (LKP) dan 4 *Small Business Center* (SBC) atau Layanan Bisnis Ritel (LBE). Pada masa-masa datang Bank BNI akan terus mengembangkan konsep pelayanan bisnis ritel terpadu ini di seluruh Indonesia.

BNI has also conducted a strategic alliance with the Indonesian State-owned Bank Association (HIMBARA) for ATM utilization under ATM Link network. HIMBARA consists of 5 banks, which are Bank BNI, Bank Mandiri, BRI, BEI and BTN. This alliance gives a bigger potential for Bank BNI to reap benefit from fund and non-interest income. Besides, the ATM Link network now is the largest ATM network in Indonesia as provided by 2,700 ATMs, which 1,500 ATMs (55.56%) from them are owned by Bank BNI. It will make the potential income larger coming from fee-based income through the wider utilization of the existing ATMs, and also it will potentially increase funds from saving products. In order to make ATM to be functioned more optimally, Bank BNI has also conducted another strategic alliance with Citibank in form of Citibank credit card billing payment through Bank BNI ATMs.

Other than this, for making the transaction easier, Bank BNI is continuing to develop a 24-hour a day phone banking service known as Phoneplus. This service is having a positive sentiment from public which has 186,759 customers. To expand for the better service, Bank BNI has expanded its network from only 11 big cities in 2000 to 18 big cities in 2001.

Target and Development Strategies of Retail Business

As this business previously showed greater contribution in value, some strategic steps to develop further the retail business have been taken. One of the steps is organizational restructuring of customer service unit based on Hub and Spoke model. Currently, the development of this model around Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi (Jabotabek) area has been finished and 23 Hubs and 130 Spokes have been constructed. The strategic project on Hub and Spoke will be continued in other areas. The main objectives of this servicing unit are to improve service and at the same time to make operations much more efficient. In line with this, BNI has operated one Customer Loan Center (CLC) for servicing personal loans and four Small Business Centers (SBC) for servicing retail business. In the near future BNI will be developing retail business service concept in its all operational areas.

Pada bisnis menengah (*middle market*), SBU Ritel sedang mengembangkan konsep optimalisasi pelayanan dan pengembangan bisnis melalui Revitalisasi Bisnis Daerah (RBD). Strategi ini ditujukan untuk mengoptimalkan dan mengembangkan bisnis-bisnis daerah yang cukup prospektif. Selain itu, dengan merebaknya konsep bisnis berbasis Syariah, Bank BNI terus melakukan pengembangan cabang dan jaringan kerja. Untuk tahun 2001, jumlah Bank Syariah bertambah 5 cabang sehingga saat ini berjumlah 10 cabang.

Untuk melengkapi bisnis ritel, SBU Ritel juga terus mengembangkan dan melakukan inovasi bisnis mikro (*micro banking*) dengan potensi bisnis yang cukup menjanjikan di masa datang, disamping terus mengembangkan bisnis kartu, pelayanan *virtual banking* dan lain sebagainya. Tujuan inovasi dan pengembangan ini adalah untuk meningkatkan volume bisnis, pendapatan bunga dan non-bunga, profitabilitas, perbaikan efisiensi bisnis dan pemasaran, serta mutu pelayanan SBU Ritel. Khusus dalam bidang bisnis kartu kredit, upaya Bank BNI untuk terus-menerus melakukan inovasi telah memperlihatkan hasil menggembirakan yaitu dengan diperolehnya penghargaan khusus "*Quantum Leap Award*" dari Visa International atas prestasinya dalam pertumbuhan kartu kredit Visa tercepat periode Januari-Desember 2001 diantara seluruh bank penerbit kartu kredit di Indonesia.

In the middle market business Retail SBU is maturing the concept of service optimizing and exploiting more potential of businesses in provincial regions through Regional Business Revitalization Project. This strategy is intended to optimize and to develop the prospective regional business. Other than that, BNI has developed branches and operational network of *Syariah/Islamic* based banking operations. In 2001 BNI has set up 5 new branches to add the 5 old ones.

In addition, to complete retail business activities the SBU is continuously developing and innovating micro banking products, which have bright prospects in the future, beside doing the same things in card business, virtual banking and so on. The aim of development and innovation is to rise the volume of business, interest and non-interest income, profitability, marketing and business efficiency, and service quality of Retail SBU. In credit card business, Bank BNI attempt to continuously innovate products and services has shown a surprising result, which is indicated by "Quantum Leap Award" conferred by Visa International, for its most outstanding growth performance during period of January-December 2001 among other issuers in Indonesia.

Ringkasan Laporan Laba Rugi SBU Ritel 2000-2001 (dalam juta Rp)

	2000	2001	
Penerimaan Bunga*)	8,294,232	11,886,153	Interest Income*)
Biaya Bunga	(5,898,154)	8,108,586	Interest Expenses
Penerimaan Bunga Bersih	2,396,079	3,777,567	Interest Income – Net
Penerimaan Non Bunga	359,633	1,000,517	Non Interest Income
Penerimaan Operasional Lainnya	747,310	540,994	Other Operating Income
Biaya Operasional Lainnya	906,430	2,306,878	Other Operating Expenses
Pendapatan Operasional Bersih	2,596,591	3,012,200	Operating Income – Net
Pendapatan Non Operasional	61,788	34,327	Non-Operating Income
Laba	2,658,379	3,046,527	Income

*) termasuk pendapatan *Pool Fund*

*) including Fund Transfer Price

Summary of Income Statement of Retail SBU 2000-2001 (in million Rp)

**Ringkasan Laporan Neraca SBU Ritel 2000-2001
(dalam juta Rp)**

**Summary of Balance Sheet of Retail SBU
2000-2001 (in million Rp)**

	2000	2001	
Aktiva			Assets
Kas & Setara Kas	6,870,726	5,908,725	Cash & Cash Equivalent
Penempatan, Surat Berharga & Dokumen**)	10,395,150	10,368,712	Placements, Securities & Documents**)
Pinjaman	8,899,371	11,965,543	Loans
Aktiva Lain	3,203,443	3,326,340	Other Assets
Total Aktiva	29,368,690	31,569,320	Total Assets
Kewajiban dan Ekuitas			Liabilities & Equity
Giro	11,353,372	16,168,447	Demand Deposits
Deposito	32,611,724	43,227,012	Time Deposits
Tabungan	23,727,584	27,276,764	Saving Deposits
Pinjaman yang diterima	510,237	474,202	Fund Borrowing
Lain-lain	(38,834,227)	(55,577,105)	Others
Total Kewajiban dan Ekuitas	29,368,690	31,569,320	Total Liabilities & Equity

**) termasuk obligasi rekapitalisasi

**) including the recapitalization bond

BISNIS PERBANKAN INTERNASIONAL

Bisnis SBU Internasional Bank BNI meliputi pengelolaan aktivitas cabang-cabang luar negeri yaitu: Singapura, Hongkong, Tokyo, London, New York (*Agency*) dan Cayman Island (*off-shore branch*); pengelolaan jasa-jasa transaksi internasional seperti Ekspor, Impor & *Remittance*; serta pengelolaan aktivitas

INTERNATIONAL BANKING BUSINESS

International SBU business includes managing activities of Bank BNI overseas branches in Singapore, Hong Kong, Tokyo, London, New York (*Agency*) and Cayman Island (*offshore branch*); international transactions such as export, import and remittance; and also Correspondent Banking activities and other financial



Meskipun tengah menerapkan turn-around strategy, Bank BNI mampu mempertahankan posisinya sebagai Bank domestik yang terkemuka dalam bisnis perbankan internasional.

Under turn-around strategy, Bank BNI has been persistently to preserve its position as a leading domestic bank in international banking business.

Correspondent Banking dan jasa lembaga keuangan lainnya. Dalam perkembangannya, status cabang Cayman Island diubah menjadi *off-shore branch* yang dilaksanakan dengan menutup *physical presence* dan *outsourcing* operasi cabang kepada Bank of Nova Scotia. Hal ini merupakan bagian dari upaya peningkatan efisiensi dan rasionalisasi operasional cabang luar negeri seperti yang telah dikemukakan pada Laporan Tahunan 2000.

Krisis ekonomi dan krisis kepercayaan internasional terhadap Indonesia sejak tahun 1998, masih menyisakan dampak pada tekanan likuiditas serta

institution services. In the later development, the status of Cayman Island branch was changed to become offshore branch by closing its physical presence and outsourcing its operations to Bank of Nova Scotia. This step was in line with our target to improve efficiency and rationalization of overseas branches operations, as stated in our previous Annual Report.

The effect of economic crisis 1998 and lost of confidence from international market is still lingering as indicated in liquidity pressure and asset quality of International

kualitas aktiva bagi SBU Internasional hingga saat ini. Setelah berhasil menerapkan *survival strategy* pada dua tahun pertama setelah krisis, yang kemudian dilanjutkan dengan strategi konsolidasi dan efisiensi, SBU Internasional pada tahun 2001 menerapkan *turn-around strategy* dengan menata portofolio aktiva dan struktur pendanaan untuk mempertahankan aktiva produktif yang dimbangi dengan kemampuan penutupan risiko yang memadai.

Implementasi *turn-around strategy* tersebut mulai menunjukkan hasil, sehingga pada tahun 2001 SBU Internasional telah mampu mencatatkan keuntungan sebesar Rp 45,3 miliar, setelah sebelumnya mengalami kerugian berturut-turut sejak krisis tahun 1998. Laba yang diperoleh sebagian besar merupakan kontribusi cabang luar negeri, yang secara gabungan mampu membukukan laba sebelum pajak sebesar USD 6,43 juta (setara Rp 66,8 miliar). Namun demikian beberapa cabang masih mengalami *spread* bunga negatif, dengan *net interest income* negatif USD 4,99 juta. Laba positif ini membuktikan bahwa sisi operasional cabang-cabang luar negeri mampu menyumbangkan selisih positif yang signifikan, yang bersumber dari keuntungan valas dan pendapatan operasional lainnya, sehingga dapat menutup *spread* negatif tersebut.

Aktiva SBU Internasional sampai dengan Desember 2001 tercatat sebesar Rp 14,52 triliun atau 11,25% dari total aktiva Bank BNI. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu aktiva tersebut turun sebesar 11,63%. Penurunan tersebut merupakan kelanjutan dari strategi konsolidasi dan efisiensi, dalam upaya mengeliminir dampak negatif krisis pada periode sebelumnya. Namun demikian, hal ini dimbangi dengan penataan aktiva produktif dan struktur pendanaan yang lebih baik disertai upaya peningkatan efisiensi, sehingga mampu memperoleh hasil yang optimal.

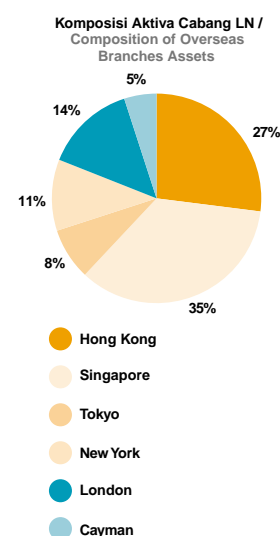
Dukungan para mitra internasional - termasuk lebih dari 600 bank koresponden internasional – kepada Bank BNI dalam menjalankan *turn-around strategy* tidak hanya menyebabkan Bank BNI mampu memper-tahankan keberadaannya dalam kancah perbankan internasional, namun juga mendatangkan peluang bisnis baru. Sejalan dengan itu, struktur aktiva produktif SBU Internasional berkembang bukan pada kredit (*loan*) akan tetapi ke arah *securities* dan *trade financing*. Komposisi aktiva dalam bentuk penempatan (termasuk *Recap Bond* yang dialokasikan) adalah 53,00% dari total aktiva, dalam bentuk tagihan dokumen (*bills receivable*) sebesar 19,00%, dan surat berharga sebesar 9,43% dari total aktiva. Sementara di sisi pinjaman justru terjadi penurunan menjadi Rp 1,15 triliun pada tahun 2001 atau turun 30,33% dibanding dengan tahun 2000, dan komposisinya hanya 7,95% dari total aktiva.

SBU. However, after two year of implementing survival strategy followed by consolidation and efficiency strategies, in 2001 International SBU implemented turn-around strategy by restructuring asset portfolio as well as its funding structure, in order to retain productive earning assets while at the same time balancing it with ability to mitigate acceptable risks.

This implementation of turn-around strategy has started to achieve positive result. After four consecutive years of loss since 1998, International SBU gained profit of Rp 45,3 billion, which primarily was generated by overseas branches. Consolidated income statement of all overseas branches shows profit before tax for the amount of US\$ 6.43 million (eqv. Rp 66.8 billion), although some branches still suffer from negative spread, with net interest income of negative US\$ 4.99 million. This profit demonstrates the capability of overseas branches to generate significant non interest income, which mainly came from foreign exchange gain and other operational income.

The total assets of International SBU as per December 2001 was Rp 14.52 trillion, accounted for 11.25% of Bank BNI total assets. Compared to December 2000, the total assets declined by 11.63%, as a consequence of consolidation and efficiency strategies to eliminate negative impact of the crisis during previous period. However, this decrease in assets was compensated by the optimum gain as a result of better earning assets management and funding structure along with the increasing efficiency efforts.

The support from international counterparties into Bank BNI's turn-around strategy, more than 600 correspondent banks worldwide has not only made Bank BNI sustain its existence, but also created new business opportunities in international banking. Currently, earning asset structure of the SBU develops toward larger portion of securities and trade financing rather than loans. The portion of assets in the form of placement was 53.00% (including allocated recapitalization bond), in bills receivable was 19,00% and in securities was 9,43%. On the loan side, total loan dropped by 30.33% to Rp 1,15 trillion in 2001 compare to previous year, or 7,95% of total SBU assets.



Sementara itu, posisi dana per Desember 2001 tercatat sebesar Rp 7,23 triliun atau turun 18,64% dibanding posisi tahun sebelumnya. Dari jumlah tersebut, sebesar Rp 6,27 triliun merupakan pinjaman yang diterima, dimana sejumlah USD 353,6 juta (setara Rp 3,7 triliun) merupakan pinjaman jangka menengah dan jangka panjang dalam rangka *Exchange Offer I & II (Frankfurt Agreement)* yang belum jatuh tempo. Penurunan dana SBU Internasional ini disebabkan jatuh temponya pinjaman-pinjaman jangka panjang yaitu FRN (yang dibuku di cabang Hong Kong) sejumlah USD 55,50 juta dan *Exchange Offer I* sejumlah USD 22,52 juta.

Realisasi total volume ekspor tahun 2001 mencapai USD 2,3 miliar atau turun 3,38% dibanding realisasi tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh turunnya nilai ekspor nasional secara agregat. Total volume ekspor tersebut merupakan 4,43% dari pangsa pasar ekspor nasional. Sedang realisasi total volume impor tahun 2001 mencapai USD 1,3 miliar atau mengalami penurunan sebesar 23,46% dibanding tahun lalu, namun pangsa pasar impor ini mencapai 5,12% dari volume impor nasional.

Disamping aktivitas di atas, SBU Internasional secara signifikan berhasil meningkatkan aktivitas kiriman uang TKI. Hal ini dicapai berkat peningkatan kerjasama dengan beberapa bank koresponden serta optimalisasi pendayagunaan *International Banking Operation Center (IBOC)* yang telah diimplementasikan sejak tahun 2000. Realisasi volume aktivitas tersebut di tahun 2001 meningkat menjadi Rp 4,96 triliun dari Rp 3,82 triliun pada tahun sebelumnya, atau naik 29,8%.

Sejalan dengan strategi pengembangan konsep SBU di masa depan, SBU Internasional telah menetapkan 3 Business Unit (BU) dalam lingkungannya yaitu *BU-Overseas Network*, *BU-International Trade Service* dan *BU-Financial Institution*. *BU-Overseas Network* berfokus pada pengelolaan bisnis cabang-cabang luar negeri, sedangkan *BU-International Trade Service* berfokus pada pengelolaan bisnis jasa perbankan untuk perdagangan internasional, sedangkan *BU-Financial Institution* berfokus pada pengelolaan bisnis dengan lembaga keuangan internasional dan domestik. Dengan pembagian 3 BU ini, diharapkan arah bisnis akan lebih fokus dan efektif, sehingga pada gilirannya dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja SBU.

Sebagai kelanjutan strategi tahun 2001 yang telah mulai menampakkan hasilnya, *turn-around strategy* secara bertahap diarahkan pada upaya memperoleh kembali *sustainable business* sebagai penopang kinerja jangka panjang SBU Internasional. Langkah ke depan akan diwarnai dengan pengembangan produk dan jasa

As per December 2001, the total of borrowed funds was Rp 7,23 trillion or reduced by 18,64% compared to the year before. The largest portion of this amount (Rp 6,27 trillion) was from borrowing, of which US\$ 353,6 million (equivalent Rp 3.7 trillion) was from unmatured medium and long-term borrowings under Exchange Offer I & II program (*Frankfurt Agreement*). The decrease in total funds was caused by repayment of some long-term borrowings, which are FRN (booked in Hong Kong Branch) amounted US\$ 55.50 million and Exchange Offer I amounted US\$ 22.52 million.

Total export volume in 2001 reached US\$ 2.3 billion or slightly declined by 3.38% from last year. The decrease was mainly due to the decrease of national exports in aggregate. This total value accounted for 4.43% market share of domestic export. Total import volume was US\$ 1.3 billion or decreased by 23.46% from that of 2000. This volume reflected 5.12% market share of total domestic import.

Besides all the activities mentioned above, International SBU has also significantly boosted remittances volume from overseas Indonesian worker. This increase could be achieved through market expansion by developing business relationships with correspondent banks as well as optimizing the use of International Banking Operation Center (IBOC) which has been implemented since 2000. In 2001, remittances transaction volume rose to Rp 4.96 trillion from Rp 3.82 trillion the year before, or increased by 29.8%.

In line with banks's future strategies in developing SBU concept, International SBU has decided to set up three Business Units (BU), which are Overseas Network, International Trade Service, and Financial Institution. Overseas Network BU focuses itself on business management of overseas branches, while International Trade Service BU manage activities in international business transactions. Financial Institution BU focuses on managing business activities with domestic and international financial institutions. By dividing SBU into 3 BUs, management believes that business direction could be more focused and cost effective, and eventually will contribute optimally to SBU performance.

Following 2001 strategies that have shown good results, the turn-around strategy is directed gradually to regaining sustainable businesses as the main pillars of International SBU performance in the long run. Therefore, the next step will be characterized by development of international banking products and

perbankan internasional, antara lain *Export Bills Collection Service* dan *Bank Notes Centralization*, serta melanjutkan penataan portofolio aktiva dan struktur pendanaan yang dapat menghasilkan *yield* yang optimal.

Selain itu upaya peningkatan efisiensi yang selama ini berjalan akan tetap dilanjutkan, seperti rasionalisasi operasional cabang luar negeri melalui peremajaan sistem otomasi yang lebih fleksibel terhadap perkembangan aktivitas cabang, kemungkinan penerapan *outsourcing* untuk aktivitas dan transaksi tertentu, serta pengembangan dan penyempurnaan *International Banking Operation Center (IBOC)*. Guna mempertahankan reputasi di pasar internasional, *BU-Financial Institution* secara proaktif akan terus menganalisis peluang-peluang bisnis perbankan internasional melalui pengembangan hubungan dengan bank-bank koresponden.

services, such as *Export Bills Collection Service* and *Bank Notes Centralization*. Also, International SBU will continue to manage asset portfolio and funding structure capable of generating optimum yield.

Beside increasing efficiency, other activities should also be proceeded, such as: rationalization of overseas branch operations by modernizing automation system in order to be more flexible to accommodate changes in branch activities; possibility of outsourcing for certain activities and transactions; and development and improvement of *IBOC*. To sustain its reputation in international market, Financial Institution BU proactively analyzes international banking business opportunities by extending and developing relationship with correspondent banks.

Ringkasan Laporan Laba Rugi SBU Internasional 2000-2001 (dalam juta Rp)

	2000	2001	
Penerimaan Bunga	1,755,701	1,058,633	Interest Income
Biaya Bunga*)	2,517,636	1,176,127	Interest Expenses*)
Penerimaan Bunga Bersih	(761,935)	(117,494)	Interest Income – Net
Penerimaan Non Bunga	68,017	314,433	Non Interest Income
Penerimaan Operasional Lainnya	(830,533)	123,322	Other Operating Income
Biaya Operasional Lainnya	584,896	334,826	Other Operating Expenses
Pendapatan Operasional Bersih	(2,109,347)	(14,624)	Operating Income – Net
Pendapatan Non Operasional	11,825	59,900	Non-Operating Income
Laba	(2,097,522)	45,335	Income

*) termasuk biaya *Pool Fund*

*) including Fund Transfer Price

Ringkasan Laporan Neraca SBU Internasional 2000-2001 (dalam juta Rp)

	2000	2001	
Aktiva			Assets
Kas & Setara Kas	13,092	14,910	Cash & Cash Equivalent
Penempatan, Surat Berharga & Dokumen**)	14,194,669	12,279,475	Placements, Securities & Documents**)
Pinjaman	1,657,038	1,154,421	Loans
Aktiva Lain	570,849	1,074,763	Other Assets
Total Aktiva	16,435,648	14,523,569	Total Assets
Kewajiban dan Ekuitas			Liabilities & Equity
Giro	270,477	409,728	Demand Deposits
Deposito	580,895	426,466	Time Deposits
Tabungan	6,736	119,320	Saving Deposits
Pinjaman yang diterima	8,025,361	6,272,243	Fund Borrowing
Lain-lain	7,552,179	7,295,812	Others
Total Kewajiban dan Ekuitas	16,435,648	14,523,569	Total Liabilities & Equity

***) termasuk obligasi rekaptalisasi

**) including the recapitalization bond

BISNIS TRESURI

SBU Tresuri memegang peranan strategis yang bersifat fungsional maupun operasional. SBU Tresuri mempunyai peranan fungsional karena bertanggung jawab dalam memformulasikan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan *assets and liabilities* Bank BNI secara keseluruhan, sekaligus sebagai pelaksana kebijakan tersebut terutama dalam hal pengelolaan risiko likuiditas, risiko nilai tukar dan risiko suku bunga. Di tengah kondisi makro ekonomi Indonesia yang masih bergejolak seperti saat ini dan diperkirakan masih akan terus berfluktuasi di masa mendatang, peran fungsional ini harus tetap dijalankan dengan sebaik-baiknya karena secara langsung maupun tidak akan berpengaruh pada pencapaian tujuan Bank BNI yaitu menjadi bank yang sehat dan menguntungkan.

TREASURY BUSINESS

Treasury SBU has a strategic role both as functional and operational unit. The functional role consists of two main activities: setup policies, regarding assets and liabilities management of the bank, and execute policies, in terms of liquidity risks, exchange rate risks, and interest risks management. In the current unstable macroeconomic condition that may last for a long period, the functional role must be preserved, for this will affect directly or indirectly on Bank BNI achievement to become a healthy and profitable bank.



Disamping berfungsi sebagai pengelola portofolio asset dan liabilities secara bankwide, SBU Tresuri juga berfungsi sebagai profit center.

Despite having a role for managing bankwide assets and liabilities portfolio, the Treasury SBU is also a profit center.

Peran strategis lainnya yang tidak kalah pentingnya adalah sebagai unit operasional. SBU Tresuri dapat secara langsung memberikan kontribusi laba kepada Bank melalui berbagai transaksi finansial dengan nasabah. Secara umum produk/jasa yang ditawarkan dapat digolongkan ke dalam produk/jasa tresuri serta *investment banking*. Produk tresuri meliputi *money market, foreign exchange, capital market* serta *derivatives*. Sedangkan produk/jasa *investment banking* diantaranya *syndication & foreign exchange loan services, corporate advisory services & securitisation, private and trust banking services, investment services, custodian services, pension & provident fund services* serta *asset management services*.

Beberapa langkah penting yang telah dilakukan selama tahun 2001 antara penjualan obligasi rekap, penerbitan NCD dan mengkaji kemungkinan penerbitan instrumen hutang berjangka menengah dan panjang. Langkah ini tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan likuiditas bank, tetapi lebih dimaksudkan sebagai upaya untuk memperoleh komposisi aset dan struktur *liabilities* yang lebih sehat. Sedangkan dalam rangka pengembangan bisnis, telah dilakukan peningkatan aktivitas *autonomous trading* produk tresuri yang diiringi

Meanwhile, the operational role is also very important, as the SBU can give profit contribution directly to the Bank through various financial transactions with customers. The products of treasury are classified in two categories – treasury and investment banking. Under the first category are money market, foreign exchange, capital market and derivatives, while under the second classification are syndication & foreign exchange loan services, corporate advisory services & securitisation, private and trust banking services, investment services, custodian services, pension and provident fund services, and asset management services.

Some important steps have been taken during 2001, like recapitalization bond selling, NCD issuance and searching the possibility of issuing mid- and long-term debt instruments. These steps are not only subjected to rising bank liquidity, but also to get healthier asset composition and liability structure. In line with the business development, autonomous trading activities of treasury products have been intensified, which were accompanied by the implementation of comprehensive market risk management and by increase in intensity

dengan implementasi manajemen pengelolaan risiko pasar yang komprehensif, meningkatkan intensitas pemasaran produk/jasa treasury dan *investment banking* dalam rangka upaya penetrasi dan perluasan cakupan pasar serta melakukan pengembangan produk/jasa sesuai tuntutan pasar seperti *currency options* dan *assets securitization*.

Tanpa mengesampingkan fungsinya dalam pengelolaan *bankwide assets and liabilities portfolio*, sepanjang tahun 2001, dari aktivitas *trading* produk treasury mampu menghasilkan laba Rp 185,3 miliar atau meningkat sebesar 35,65% dibandingkan tahun sebelumnya. Kontribusi terbesar diperoleh dari transaksi *foreign exchange* baik dengan nasabah maupun antar bank, disusul oleh transaksi *money market* dan *capital market*. Sedangkan dari aktivitas *investment banking* diperoleh laba sebesar Rp 34,6 miliar atau naik sebesar 104,73% dibanding tahun 2000 lalu. Sumbangan terbesar didapat dari *fee* atas *asset management services*, diikuti oleh *syndication & foreign exchange loan services*. Secara total dari kedua kelompok aktivitas tersebut dihasilkan laba sebesar Rp 219,9 miliar.

Dalam hal pengelolaan *assets & liabilities* bank terutama dalam pengendalian likuiditas dan posisi devisa, SBU Treasury telah menjalankan fungsinya dengan baik. *Secondary reserve* Rupiah (*net money market placement dan SBI*) yang dimiliki Bank BNI pada akhir tahun 2001 mencapai sebesar Rp 11,15 triliun, jauh meningkat dibandingkan posisi akhir tahun sebelumnya sebesar Rp 1,21 triliun. Hal ini mengindikasikan adanya perbaikan likuiditas secara signifikan pada tahun 2001. SBU Treasury juga berhasil mengelola posisi devisa secara baik sehingga Bank BNI tidak mengalami kerugian revaluasi walaupun nilai tukar Rupiah bergerak sangat *volatile* sepanjang tahun 2001. Sebagai konsekuensi atas tingkat likuiditas yang dijaga pada level yang tinggi berdampak pada tingginya biaya *pool-fund (transfer price)* yang harus ditanggung SBU Treasury. Hal ini mengakibatkan laba dari aktivitas *trading* produk treasury dan aktivitas *investment banking* sebesar Rp 219,9 miliar pada tahun 2001 tererosi secara akuntansi hingga laba SBU Treasury secara keseluruhan hanya sebesar Rp 126,9 miliar.

Sejalan dengan visi SBU Treasury untuk menjadi pemain utama dalam produk treasury, investasi dan jasa keuangan pada pasar domestik dalam beberapa tahun mendatang serta pada pasar ASEAN dan Asia dalam jangka panjang, telah dan akan diambil beberapa langkah strategis diantaranya terus melakukan improvement dalam manajemen risiko pasar,

of marketing of treasury products and investment banking. These were done to penetrate and expand market scope and to develop products, which are customer friendly, such as currency option and assets securitization.

Treasury product trading activities had generated profit of Rp 185.3 billion, an increase of 35.65% of year 2000 achievement, despite having a function for managing the banks wide assets and liabilities portfolio. The highest profit contribution came from foreign exchange transactions with customer (corporates and individuals) or with other banks, followed by money market transactions and capital market transactions. The investment banking activities gave the bank profit of Rp 34.6 billion or rose by 104.73% from the year before, of which the highest portion came from asset management service fees, followed by syndication & foreign exchange loan services. Totally those two classified activities gave the bank a profit of Rp 219.9 billion.

In terms of assets and liabilities management especially for liquidity management and foreign reserve position management, Treasury SBU has done its function very well. The Rupiah secondary reserve (*net money market placement and SBI*) owned by Bank BNI as of the end of 2001 was Rp 11.15 trillion, much bigger than that of year 2000 which was Rp 1.21 trillion. This amount indicated that there was a significant liquidity improvement during year 2001. The foreign reserve position has been managed very well so that it minimized loss of revaluation along with Rupiah exchange rate volatility during year 2001. As a consequence of maintaining liquidity at relatively high level position, the interest expenses of pool fund (*transfer price*) also got higher. This in turn caused the profits from trading and investment banking activities of Rp 219.9 billion in 2001 to squeeze to only Rp 126.9 billion.

In line with the Treasury SBU vision of becoming a leading player in the market of treasury product as well as investment and financial service in domestic market in few years ahead and in ASEAN community as well as Asia market in the long-run, some strategic steps have been taken to improve market risk management while developing market scope, variety of products,

pengembangan cakupan pasar, pengembangan produk/jasa sesuai kebutuhan nasabah, pengembangan organisasi, pengembangan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia serta pengembangan infrastruktur pendukung termasuk sistem teknologi informasi. Dalam manajemen risiko, telah ada satu unit yang khusus menangani pengelolaan risiko pasar di SBU Tresuri. Unit ini bertanggung jawab dalam melakukan identifikasi, pengukuran, analisa, pemantauan serta pengendalian risiko pasar atas seluruh aktivitas SBU Tresuri. Selain manajemen risiko, kemampuan SBU Tresuri dalam melakukan penataan ulang atas struktur aktiva bank yang saat ini masih didominasi oleh obligasi rekap serta struktur pendanaan yang masih didominasi oleh dana jangka pendek, menjadi titik krusial bagi kesinambungan bisnis Bank BNI di masa mendatang.

organization profile, capability and competency of human resources, and supporting infrastructure including information technology. In terms of risk management aspect, Treasury SBU has set up a special unit which deals with market risks. This unit is responsible to do activities, such as identification, measurement, analysis, monitoring and controlling of market risk of all the SBU activities. Other than risk management, the capability of the Treasury SBU will be very crucial for Bank BNI sustainability in the future, especially in restructuring of the bank asset portfolio which is currently dominated by recapitalization bond while in the same time the liability side is dominated by short-term funds.

**Ringkasan Laporan Laba Rugi SBU Tresuri
2000-2001 (dalam juta Rp)**

	2000	2001
Penerimaan Bunga	1,380,911	1,433,420
Biaya Bunga*)	(78,084)	971,317
Penerimaan Bunga Bersih	1,458,995	462,103
Penerimaan Non Bunga	26,474	(156,519)
Penerimaan Operasional Lainnya	1,940,861	5,233
Biaya Operasional Lainnya	241,275	189,233
Pendapatan Operasional Bersih	3,184,055	121,584
Pendapatan Non Operasional	8,313	5,356
Laba	3,192,368	126,940

*) termasuk biaya *Pool Fund*

**Summary of Income Statement of Treasury SBU
2000-2001 (in million Rp)**

	2000	2001
Penerimaan Bunga	1,380,911	1,433,420
Biaya Bunga*)	(78,084)	971,317
Penerimaan Bunga Bersih	1,458,995	462,103
Penerimaan Non Bunga	26,474	(156,519)
Penerimaan Operasional Lainnya	1,940,861	5,233
Biaya Operasional Lainnya	241,275	189,233
Pendapatan Operasional Bersih	3,184,055	121,584
Pendapatan Non Operasional	8,313	5,356
Laba	3,192,368	126,940

*) including Fund Transfer Price

**Ringkasan Laporan Neraca SBU Tresuri Tahun
2000-2001 (dalam juta Rp)**

	2000	2001
Aktiva		
Kas & setara kas	-	-
Penempatan, surat berharga & dokumen**)	4,796,766	16,581,281
Pinjaman	9,304	12,431
Aktiva lain	1,077,709	461,543
Total aktiva	5,883,779	17,055,255
Kewajiban dan Ekuitas		
Giro	-	-
Deposito	-	-
Tabungan	-	-
Pinjaman yang diterima	6,809,344	5,358,187
Lain-lain	(925,565)	11,697,068
Total Kewajiban dan Ekuitas	5,883,779	17,055,255

***) termasuk obligasi rekapitalisasi

**Summary of Balance Sheet of Treasury SBU
2000-2001 (in million Rp)**

	2000	2001
Aktiva		
Kas & setara kas	-	-
Penempatan, surat berharga & dokumen**)	4,796,766	16,581,281
Pinjaman	9,304	12,431
Aktiva lain	1,077,709	461,543
Total aktiva	5,883,779	17,055,255
Kewajiban dan Ekuitas		
Giro	-	-
Deposito	-	-
Tabungan	-	-
Pinjaman yang diterima	6,809,344	5,358,187
Lain-lain	(925,565)	11,697,068
Total Kewajiban dan Ekuitas	5,883,779	17,055,255

***) including the recapitalization bond

BISNIS PERUSAHAAN ANAK

Dalam upaya mengembangkan portofolio dan mendiversifikasikan bidang usaha serta memanfaatkan peluang bisnis, Bank BNI melakukan penyertaan modal pada bidang-bidang usaha tertentu di sektor keuangan, yang berdasarkan analisa/kajian memiliki potensi untuk berkembang dan menghasilkan keuntungan/manfaat baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta memberikan kontribusi profitabilitas usaha bagi Bank BNI.

Ide dasar pembentukan perusahaan anak Bank BNI adalah untuk meraih atau menangkap peluang usaha diluar bisnis perbankan, dimana Bank BNI tidak dapat masuk secara langsung untuk menjalankan aktivitas bisnis tertentu, disamping itu pembentukan perusahaan anak juga untuk membangun jaringan usaha yang luas (*broaden network*) dan sinergi usaha. Dengan demikian, Bank BNI dapat masuk secara lebih luas lagi dalam bisnis jasa keuangan yang pada akhirnya dapat menciptakan "*one stop financial services*" (pelayanan jasa keuangan terpadu). Sehingga keberadaan perusahaan anak dalam jangka panjang akan menjadi salah satu sarana dalam mendukung visi Bank BNI untuk menuju "*Universal Banking*."

SUBSIDIARIES BUSINESS

In order to develop a suitable portfolio, to diversify businesses and to grab the business opportunities, Bank BNI placed investment on some financial business sectors which have a high potential growth in the future based on business analysis, aimed to be further exploited for BNI's benefit in the short and long run as well.

The basic idea of establishing subsidiaries is to capture business opportunities outside the banking business, in which by law the Bank is prohibited to directly involve in these businesses. In addition, establishing new subsidiaries will broaden network and create business synergy. Therefore, BNI could widely enter into financial business (not only banking business) in order to be able to create "one-stop financial services." The existency of subsidiary will be utilized to achieve Bank BNI vision as a "Universal Banking."

Sinergi antara Bank BNI dan perusahaan anak menjadi satu sarana mewujudkan visi Bank BNI sebagai "Universal Banking."



Synergy made between Bank BNI and its subsidiaries is a way of pursuing Bank BNI vision as a "Universal Banking."

Sampai dengan akhir tahun 2001, Bank BNI memiliki 39 perusahaan anak yang terdiri dari 28 Bank Perkreditan Rakyat (*rural bank*), dan 11 perusahaan jasa keuangan yang bergerak dalam bidang usaha asuransi jiwa, sekuritas, modal ventura, dan perbankan. Tercatat 3 perusahaan anak yang masih dalam proses likuidasi selama tahun 2001, yaitu PT Bina Usaha Indonesia, PT BNI Nomura Jafco Investment, dan PT BNI Faysal Finance. Langkah ini diambil sejalan dengan upaya konsolidasi sebagai akibat krisis yang tengah berlangsung dan didasarkan atas pertimbangan sudah tidak adanya kontribusi yang

As of December 2001, BNI owned 39 subsidiaries, consisting of 28 rural banks and 11 financial service companies, which ran various businesses such as life insurance, securities, venture capital, and banking. Three of them were under liquidation process during 2001, which were PT Bina Usaha Indonesia, PT BNI Nomura Jafco Investment, and PT BNI Faysal Finance. This step should be taken related to consolidation program upon the crisis, in fact that those 3 subsidiaries less contribute to Bank BNI. Bank BNI also divested its

diberikan kepada Bank BNI. Disamping itu, pada tahun 2001 Bank BNI juga telah melakukan divestasi sebagian porsi sahamnya pada PT Bank Finconesia dari 74,51% menjadi 48,51%, dan terjadinya penurunan prosentase kepemilikan saham Bank BNI pada PT A.J. BNI Jiwasraya (BNI Life) dari 60.00% menjadi 14,72% (dilusi).

Selama tahun 2001, 39 perusahaan anak Bank BNI telah membukukan laba sebesar Rp 6,0 miliar. Dan dari 39 perusahaan anak tersebut 4 diantaranya terkonsolidasi dalam laporan keuangan Bank BNI. Keempat perusahaan terkonsolidasi dimaksud memberikan kontribusi positif bagi Bank BNI yang ditunjukkan oleh dibukukannya keuntungan dari laba perusahaan anak terkonsolidasi sebesar Rp 6,5 miliar dimana porsi terbesar merupakan kontribusi dari bidang usaha sekuritas. Sementara itu pada tahun 2000 jumlah perusahaan anak yang terkonsolidasi sebanyak 7 perusahaan.

Total aktiva SBU perusahaan anak menunjukkan penurunan sebesar 17,97% dibandingkan dengan tahun 2000. Penurunan total aktiva tersebut terjadi karena telah dilakukannya divestasi atas kepemilikan saham Bank BNI pada 1 perusahaan anak mayoritas, yaitu Bank Finconesia dan proses likuidasi terhadap 3 perusahaan anak lainnya dimana 2 diantaranya telah mengembalikan dana penyertaan Bank BNI.

Untuk mengembangkan bisnis perusahaan anak, maka masing-masing perusahaan anak diupayakan dapat menciptakan nilai yang positif (*creating value*) sehingga dapat meningkatkan kontribusi kepada Bank BNI. SBU perusahaan anak terus mengkoordinasikan pelaksanaan restrukturisasi keuangan dan operasional, serta menerapkan sistem manajemen risiko pada perusahaan anak dengan tetap mengembangkan sinergi usaha antara Bank BNI dengan perusahaan anak.

shares in PT Bank Finconesia from 74.51% to 48.51% in 2001, in addition to dilution of Bank BNI's ownership in PT A.J. BNI Jiwasraya (BNI Life) from 60.00% to 14.72%.

During 2001, the 39 Bank BNI subsidiaries have earned profit of Rp 6.0 billion. Among those subsidiaries, 4 of them consolidated in Bank BNI's financial statements. These 4 consolidated subsidiaries contributed positively to Bank BNI, which was denoted by profit from consolidated subsidiaries amounting Rp 6.5 billion, of which the biggest portion was yielded by securities business. While in year 2000 the number of consolidated subsidiaries was 7 enterprises.

Total assets of the SBU declined by 17.97% compared to year 2000. This declining caused by BNI divestment in one of its majority shareholders of subsidiaries (Bank Finconesia). Furthermore, the liquidation process of the other 3 subsidiaries, in which two of them have already returned the proceed of Bank BNI's shares capital.

In developing SBU subsidiaries business, every subsidiary is forced to create value to perform positive contribution to Bank BNI. SBU subsidiaries coordinated continuously the execution of financial and operational restructuring, implementing risk management system in every subsidiaries, and developing synergy between Bank BNI and its subsidiaries simultaneously.

Ringkasan Kinerja Keuangan Perusahaan Anak 2000-2001 (dalam juta Rp)*

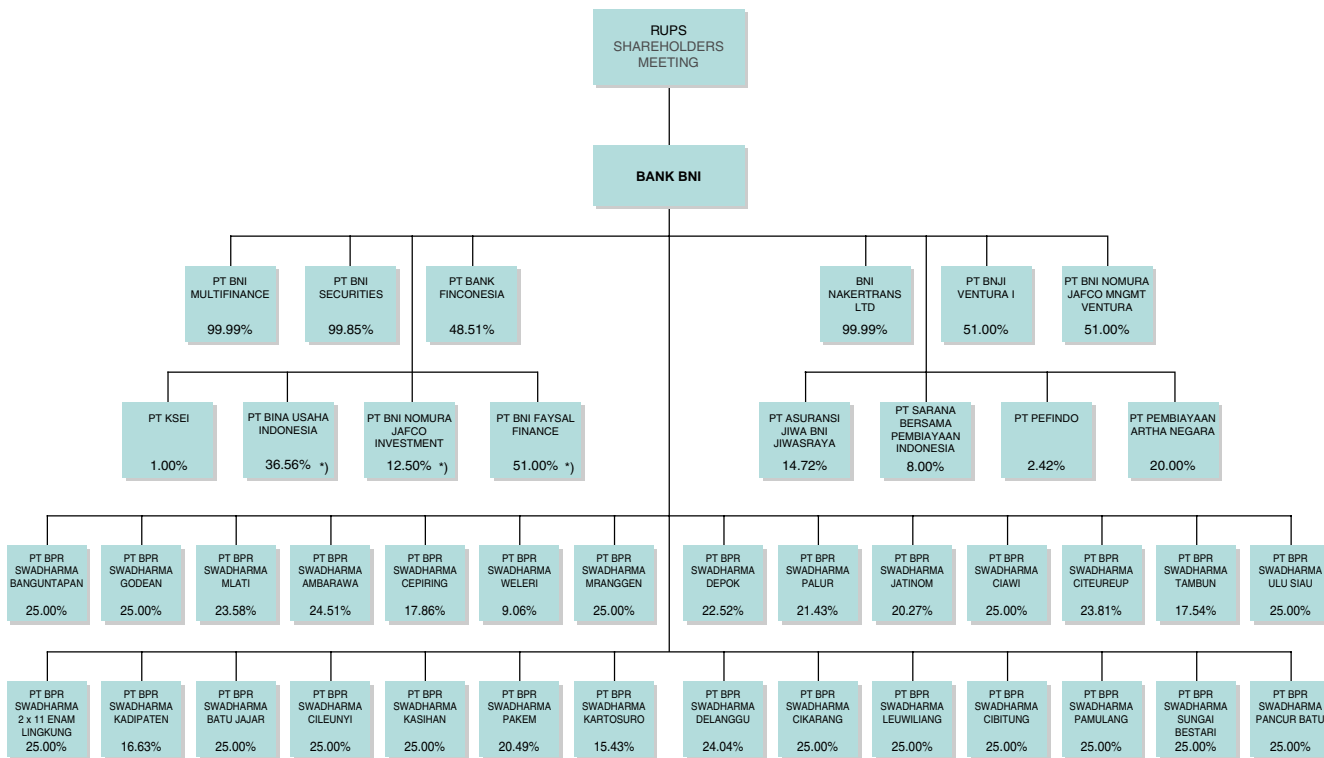
	2000	2001	
Total Aktiva	2,671,664	2,191,691	Total Assets
Total Kewajiban	2,110,793	1,667,439	Liabilities
Ekuitas	560,871	524,252	Equity
Pendapatan Operasional	314,927	361,838	Operating Income
Beban Operasional Lainnya	334,827	358,008	Other Operating Expenses
Pendapatan Non Operasional Bersih	10,043	6,319	Non Operating Income - Net
Laba/(Rugi) Sebelum Pajak	7,995	5,995	Income/(Loss) Before Tax

* Kinerja keuangan perusahaan sudah termasuk didalam kinerja keuangan Bank BNI secara *bankwide*


Summary of Subsidiaries' Financial Performance 2000-2001 (in million Rp)*

* Subsidiaries financial performance is reflected in Bank BNI bankwide performance

Struktur Kepemilikan Perusahaan Anak Bank BNI
Ownership Structure of Bank BNI Subsidiaries



*) Dalam Proses Likuidasi / On Liquidation Process



ready to

prosper

AKTIVA LIKUID

Aktiva likuid Bank BNI pada akhir tahun 2001 meningkat cukup signifikan. Peningkatan ini didominasi oleh naiknya penempatan pada bank lain dan surat-surat berharga khususnya Sertifikat Bank Indonesia. Hal ini terdorong oleh peningkatan kemampuan Bank BNI dalam penghimpunan dana pihak ketiga pada sisi pasiva yang kemudian dialokasikan pada portfolio aktiva likuid. Peningkatan aktiva likuid tersebut dimaksudkan untuk memenuhi komitmen kepada nasabah dan pihak lainnya, baik untuk kebutuhan uang tunai (transaksi melalui ATM), pembayaran kembali dana pihak ketiga, pemberian kredit, dan memenuhi kebutuhan likuiditas lainnya, disamping faktor risiko dan tingkat kembalinya. Adapun komposisi aktiva likuid Bank BNI terdiri dari kas, saldo rekening giro pada Bank Indonesia, saldo rekening giro pada bank lain, penempatan jangka pendek dan surat-surat berharga.

Tabel Aktiva Likuid

	2000	2001	
Aktiva Likuid (dalam miliar Rupiah)	17,417	29,474	Liquid Assets (in billions Rupiah)
Rupiah	10,232	19,115	Rupiah
Valuta Asing	7,185	10,359	Foreign Currency
Rasio Aktiva Likuid terhadap Jumlah Aktiva	15.19%	22.84%	Liquid Assets to Total Assets Ratio

Posisi aktiva likuid pada tahun 2001 meningkat sebesar 69,23% dibandingkan posisi aktiva likuid pada tahun 2000. Peningkatan tersebut disumbang oleh kenaikan aktiva likuid dalam bentuk Rupiah sebesar 86,81% dan kenaikan aktiva likuid dalam bentuk valuta asing sebesar 44,18%. Jika dilihat dari jenisnya, maka penempatan pada bank lain merupakan salah satu komponen yang mengalami peningkatan terbesar dari keseluruhan komponen aktiva likuid yaitu meningkat sebesar 134,47%, dan disusul oleh surat-surat berharga yaitu 118,28%.

PENGELOLAAN AKTIVA

Aktiva

Aktiva Bank BNI pada tahun tahun 2001 mencapai Rp 129,05 triliun atau mengalami peningkatan sebesar 12,56% dibanding tahun 2000. Peningkatan terbesar bersumber dari kemampuan Bank BNI dalam menghimpun simpanan nasabah yang meningkat hingga mencapai angka Rp 14,75 triliun atau meningkat sebesar 17,20% dibanding tahun 2000. Peningkatan simpanan nasabah tersebut dialokasikan pada aktiva produktif dengan porsi terbesar pada penempatan pada bank lain yang meningkat sebesar Rp 9,28 triliun atau naik sebesar 134,47% dibandingkan posisi tahun sebelumnya.

LIQUID ASSETS

Bank BNI's liquid assets increased significantly by the end of 2001. This increase was dominated by the increase of placement with other banks and marketable securities especially Certificate of Bank Indonesia. This condition was driven by the improvement of Bank BNI's capability to mobilize funds in the liabilities side, which then allocated into liquid assets. This enlargement was used to fulfil the commitments to customers and any other entity, whether for cash money demand (transaction through ATM), repayment to third parties, loans, or other liquidity provisions. The liquid asset composition was cash, current account balance with Bank Indonesia, current account balance with other banks, short-term placements and marketable securities.

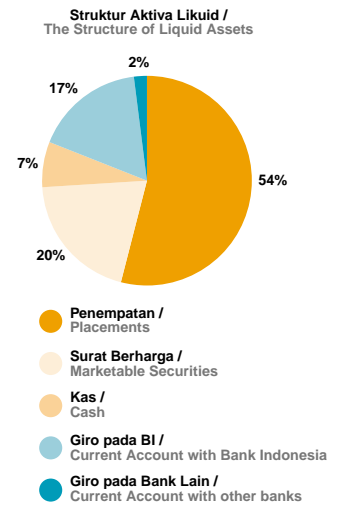


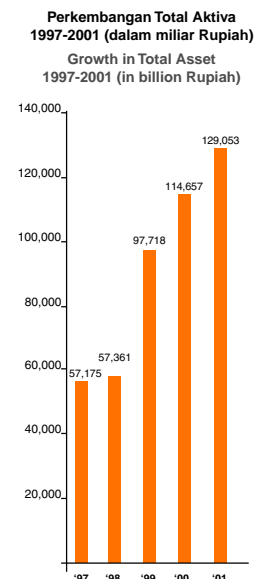
Table of Liquid Assets

The sum of liquid assets in 2001 rose by 69.23% compared to that in 2000. This increase was contributed by Rupiah denominated assets of 86.81% and foreign currency denominated assets of 44.18%. If seen from the component of the liquid possessions, placements with other banks experienced the highest growth by 134.47%, then followed by marketable securities which increased 118.28%.

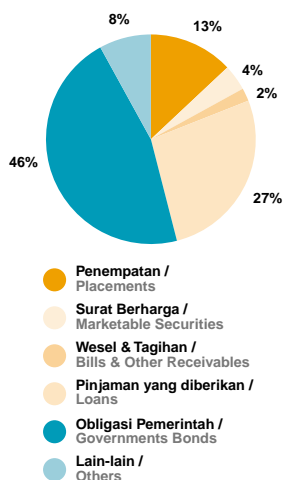
ASSET MANAGEMENT

Assets

Bank BNI's total assets in 2001 amounted to Rp 129.05 trillion, or rose by 12.56% compared to the previous year. The biggest increase came from Bank BNI's ability to collect a significant amount of deposits from customers, which reached Rp 14.75 trillion, or increased by 17.20% compared to that of 2000. These deposits were allocated in the form of earning assets and the most of which were placements with other banks that rose by 134.47% (Rp 9.28 trillion) compared to the previous year.



Struktur Aktiva Produktif /
The Structure of Earning Assets



Aktiva Produktif

Jumlah aktiva produktif di tahun 2001 mencapai Rp 130,55 triliun atau meningkat sebesar 10,70% dibanding tahun 2000. Peningkatan aktiva produktif ini didominasi oleh peningkatan penempatan pada bank lain (134,47%) selanjutnya diikuti oleh peningkatan posisi kredit (10,70%). Sedang peningkatan yang terjadi pada surat berharga lebih disebabkan karena naiknya *outstanding* Sertifikat Bank Indonesia dan adanya perpindahan posisi obligasi pemerintah dari portofolio investasi ke dalam portofolio perdagangan (*trading portfolio*).

Portofolio aktiva produktif tahun 2001 masih didominasi oleh investasi pada obligasi pemerintah sebesar 46,07%, pinjaman yang diberikan 27,11%, penempatan pada bank lain 12,40%, surat-surat berharga 4,44%, wesel ekspor & tagihan lainnya 2,36%, penyertaan 1,18%, tagihan akseptasi 0,68%, dan tagihan derivatif 0,12%. Sedangkan portofolio aktiva produktif tahun 2000 adalah obligasi Pemerintah sebesar 52,97%, pinjaman yang diberikan 27,11%, penempatan pada bank lain 5,85%, surat-surat berharga 2,25%, wesel ekspor & tagihan lainnya 2,70%, penyertaan 1,28%, dan tagihan akseptasi 0,67%. Apabila ditinjau lebih jauh lagi terlihat bahwa portofolio di tahun 2001 tersebut telah mengalami perubahan cukup berarti dalam kaitannya dengan peningkatan pendapatan bunga dibanding portofolio tahun 2000.

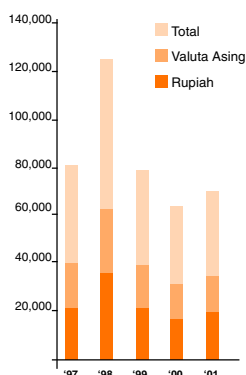
Earning Assets

The amount of earning assets in 2001 totalled Rp 130.55 trillion, or increased by 10.70% compared to the previous year. The increase in earning assets was dominated by the increase in placements with other banks of 134.47%, and loan position of 10.70%. Meanwhile, the increase in marketable securities was caused mostly by the increase in outstanding certificate of Bank Indonesia and transfer position of the government bonds from investment portfolio to trading portfolio.

The portfolio of earning assets in 2001 was still dominated by government bond of 46.07%, loans of 27.11%, placements with other banks of 12.40%, marketable securities of 4.44%, bills and other receivables of 2.36%, investments of 1.18%, acceptance receivables of 0.68%, and derivatives receivables of 0.12%. The 2000 portfolio was as follows: government bond of 52.97%, loans of 27.11%, placements with other banks of 5.85%, marketable securities of 2.25%, bills and other receivables of 2.70%, investments of 1.28%, and acceptance receivables of 0.67%. The 2001 portfolio showed a pretty well performance, especially in interest income.

Perkembangan Pinjaman Yang Diberikan
1997-2001 (dalam miliar Rupiah)

Growth in Outstanding Loans
1997-2001 (in billion Rupiah)



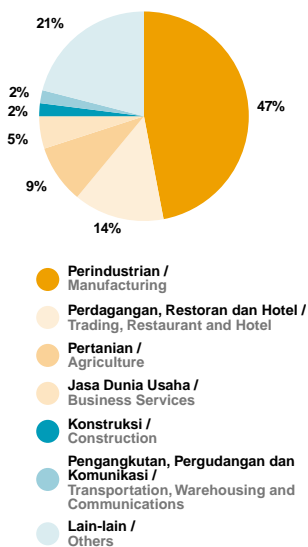
Pinjaman Yang Diberikan

Posisi pinjaman yang diberikan di tahun 2001 mencapai Rp 35,39 triliun atau meningkat sebesar 10,70% dibanding tahun 2000. Selama tahun 2001 Bank BNI telah melakukan ekspansi kredit sebesar Rp 8,45 triliun serta melakukan hapus buku yang mencapai Rp 671,2 miliar. Sebagian besar ekspansi kredit tersebut dialokasikan pada kredit segmen menengah kecil.

Loans

The outstanding loans in 2001 amounted Rp 35.39 trillion, or increased by 10.70% compared to that of 2000. During 2001 Bank BNI expanded loans of Rp 8.45 trillion and had written-off bad debts of Rp 671.2 billion. A big portion of loans expansion was granted to the small-medium segment.

Struktur Pinjaman Yang Diberikan
per Sektor Ekonomi /
Loans Structure
by Economic Sector



Penyebaran Pinjaman Yang Diberikan Secara Sektoral

Secara sektoral, sektor industri pengolahan masih memegang porsi terbesar dalam alokasi pemberian kredit di tahun 2001 yakni mencapai 46,56% dari total portofolio kredit yang diberikan. Sedangkan kredit kepada sektor lain di luar industri pengolahan meliputi sektor perdagangan, restoran dan hotel 14,24%, pertanian 8,58%, jasa dunia usaha 4,97%, konstruksi 2,39%, pengangkutan, pergudangan dan komunikasi 1,76%, pertambangan 2,55%, jasa pelayanan sosial 0,38%, listrik, gas dan air 7,19%, dan lain-lain 11,39%.

Loan Distribution by Economic Sector

In 2001, the manufacturing industry sector had the biggest portion of loans allocation, which was 46.56% of total loans portfolio. On the other hand, the portfolio of other economic sectors was subsequently 14.24% for trading, restaurant and hotel, 8.58% for agriculture, 4.97% for business service, 2.39% for construction, 1.76% for transportation, warehousing and communications, 2.55% for mining, 0.38% for social services, electricity, gas and water 7.19% and 11.39% for other sectors.

Kolektibilitas Pinjaman Yang Diberikan

Komposisi kolektibilitas pinjaman yang diberikan di tahun 2001 mencerminkan kondisi yang lebih baik dibanding 2000, meliputi: lancar 49,33%, dalam perhatian khusus 31,13%, kurang lancar 9,15%, diragukan 8,89%, dan macet 1,50%. Sedangkan kolektibilitas tahun 2000 meliputi: lancar 45,62%, dalam perhatian khusus 29,48%, kurang lancar 12,86%, diragukan 9,98%, dan macet 2,07%. Perbaikan kolektibilitas pinjaman yang diberikan ini disebabkan oleh kelanjutan pelaksanaan program restrukturisasi kredit yang telah dilakukan selama ini dan dinilai cukup berhasil.

Pinjaman Yang Diberikan per Segmen Bisnis

Aktivitas pinjaman yang diberikan kepada segmen korporasi masih mendominasi aktivitas kredit Bank BNI. Komposisi kredit korporasi dibanding segmen menengah-kecil di tahun 2001 adalah 63,10% banding 36,90%. Sementara di tahun 2000 adalah 68,75% banding 31,25%. Penurunan porsi segmen korporasi ini sejalan dengan program Pemerintah serta manajemen Bank BNI yang bertujuan untuk memberi perhatian lebih besar pada segmen bisnis menengah dan kecil yang terbukti relatif lebih tangguh menghadapi krisis.

Pengelolaan Aktiva Syariah

Tahun 2001 merupakan tahun kedua Bank BNI melakukan aktivitas perbankan Syariah. Saat ini Bank BNI telah memiliki 10 cabang Syariah. Saldo pembiayaan Syariah Bank BNI tahun 2001 sebesar Rp 151,2 miliar sedangkan tahun 2000 masih sebesar Rp 34,5 miliar atau meningkat 338,61%. Peningkatan ini sejalan dengan perluasan cakupan pasar dari bisnis Syariah Bank BNI.

PENGELOLAAN KEWAJIBAN

Giro

Penghimpunan dana giro (termasuk giro Wadiah) tahun 2001 sebesar Rp 21,30 triliun, meningkat sebesar 32,02% dibandingkan tahun 2000. Peningkatan ini berasal dari peningkatan dana giro Rupiah sebesar 47,01% dan peningkatan dana giro valas dalam setara Rupiah sebesar 7,51%. Peningkatan dana giro tersebut antara lain disebabkan oleh semakin meningkatnya aktivitas bisnis masyarakat dan upaya Bank BNI untuk menurunkan biaya dana (*cost of funds*).

Loans Collectibility

The collectibility of loans in 2001 was better than that in 2000, 49.33% of total loans was classified as pass, while 31.13% as special mention, 9.15% as substandard, 8.89% as doubtful, and 1.50% as loss. In 2000, the composition of loans collectibility was as follows: 45.62% pass, 29.48% special mention, 12.86% substandard, 9.98% doubtful, and 2.07% loss. This improvement in collectibility could happen as a result of continuous implementation of loan restructuring program, which was considered successful.

Loans by Business Segment

Corporate loans product still dominated the bank business, which was 63.10% and the other 36.90% was small and medium-size loans. In 2000, this composition was 68.75% for corporate loans and 31.25% for small and medium-size ones. The decline in corporate segment portion was in line with the Government program and Bank BNI policy to deliver loans more on small and medium-size enterprises that have proven to be better and survived in time of crisis.

Management of Syariah Assets

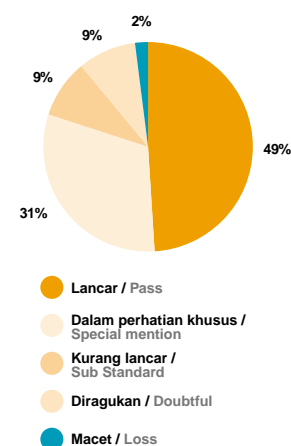
Year 2001 was the second year of Islamic banking implementation. By end of 2001 BNI has set up 10 units of *Syariah* Branch. The total loan given under *Syariah* system jumped to Rp 151.2 billion in 2001, or grew by 338.61% compared to that in 2000, which was only Rp 34.5 billion. This upsurge was in line with expansion of market coverage of BNI *Syariah* business.

LIABILITY MANAGEMENT

Current Accounts

The mobilization of current accounts in 2001 (including *Wadiah* current account) amounted to Rp 21.30 trillion, or increased by 32.02% compared to that in 2000. This addition in current accounts was mostly generated by augmentation of the deposits in Rupiah of 47.01% and of the deposits in foreign currency (in Rupiah value) of 7.51%. This enlargement in current accounts was caused by, for instance, increasing business activities and BNI efforts in attracting customers to open this kind of account (in efforts to reduce cost of funds).

Kolektibilitas Pinjaman Yang Diberikan / Loans Collectibility



Giro Wadiah

Giro Wadiah atau titipan simpanan nasabah pada akhir tahun 2001 mencapai sebesar Rp 34,0 miliar meningkat sebesar Rp 31,3 miliar dibandingkan tahun 2000. Peningkatan yang cukup signifikan ini menunjukkan bahwa bisnis syariah memiliki potensi yang cukup menjanjikan untuk terus ditumbuh kembangkan dimasa-masa yang akan datang.

Tabungan

Pada akhir tahun 2001, Bank BNI telah berhasil menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan (termasuk tabungan Mudharabah) sebesar Rp 27,39 triliun atau meningkat sebesar 15,63% dibandingkan tahun 2000 yang mencapai sebesar Rp 23,69 triliun. Peningkatan yang cukup signifikan ini sejalan dengan trend pertumbuhan dana secara nasional disamping upaya-upaya internal seperti langkah-langkah promosi dalam bentuk undian, perbaikan fitur produk dan perluasan jaringan cabang dan ATM.

Tabungan Mudharabah

Tabungan Mudharabah pada akhir tahun 2001 meningkat dari Rp 18,1 miliar menjadi sebesar Rp 52,3 miliar atau naik 188,54%. Peningkatan tabungan mudharabah ini tidak terlepas dari kontribusi bertambahnya jaringan cabang Syariah. Selain itu Produk tabungan ini cukup menarik karena dinilai aman dan keuntungan yang diperoleh mendekati bank konvensional.

Deposito

Jumlah simpanan deposito (termasuk deposito Mudharabah) di tahun 2001 sebesar Rp 51,59 triliun dan apabila dibandingkan tahun 2000 sebesar Rp 45,85 triliun, meningkat cukup besar mencapai sebesar 12,52%. Besarnya peningkatan penghimpunan dana deposito ini sangat dipengaruhi faktor tarif bunga deposito pada tahun 2001 yang cukup menarik karena mendekati tarif bunga penjaminan.

Deposito Mudharabah

Saldo simpanan deposito Mudharabah akhir tahun 2001 sebesar Rp 22,6 miliar dibandingkan tahun 2000 sebesar Rp 5,1 miliar maka terdapat kenaikan sebesar 347,03%. Deposito Mudharabah merupakan komponen portofolio penghimpunan dana syariah dengan porsi terkecil dibanding dengan giro dan tabungan Mudharabah.

Wadiah Current Accounts

The amount of *Wadiah* current accounts that were entrusted by the third parties to Bank BNI was Rp 34.0 billion in 2001, or rose from only Rp 31.3 billion in 2000. This showed that *syariah* banking has a potential to be exploited further in the future.

Savings

In 2001, Bank BNI has successfully collected funds in term of savings (including *Mudharabah*) of Rp 27.39 trillion in 2001, or rose by 15.63% compared to only Rp 23.69 trillion in 2000. Although this pretty significant increase followed the national trend, we believe that this was mostly caused by our internal efforts like active promotion, product feature improvement, and branch and ATM network expansion.

Mudharabah Saving Deposits

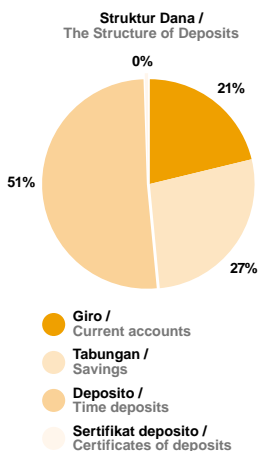
This kind of deposits could reach Rp 52.3 billion in 2001 from Rp 18.1 billion in 2000 or rose by 188.54%. This was as a result of addition in *syariah* branches. The *mudharabah* product has attracted more customers, as it is considered safe and having almost the same gain with that of conventional product.

Time Deposits

The time deposits (including *Mudharabah* time deposits) collected by end of 2001 totalled Rp 51.59 trillion, or 12.52% higher than Rp 45.85 trillion by end of 2000. This increase was mainly due to the attractive interest rate as it was closed to blanket guarantee rate of Bank Indonesia.

Mudharabah Time Deposits

The balance of these deposits by the end of 2001 jumped 347.03% from only Rp 5.1 billion to Rp 22.6 billion by end of 2000. The *mudharabah* product was the smallest portion in the *syariah* fund portfolio.



Sertifikat Deposito

Sertifikat deposito di tahun tahun 2001 mencapai sebesar Rp 197,7 miliar, pada posisi tahun 2000 mencapai Rp 62,2 miliar, meningkat sebesar 217,87% dibandingkan tahun 2000.

LABA DAN RUGI

Pendapatan Bunga Bersih

Pendapatan bunga bersih yang dihasilkan selama tahun 2001 sebesar Rp 2,77 triliun meningkat cukup signifikan dibandingkan tahun 2000 yang hanya mencapai Rp 664,1 miliar. Meningkatnya pendapatan bunga bersih tersebut bersumber dari pendapatan bunga Obligasi Pemerintah yang diterima secara penuh pada tahun 2001, bunga penempatan antar bank, kredit dan surat berharga.

Pendapatan Investasi Syariah – Bersih

Pendapatan bersih syariah sampai akhir tahun 2001 sebesar Rp 5,4 miliar sedangkan pada tahun 2000 baru sebesar Rp 616 juta. Kenaikan pendapatan bagi hasil bersih Syariah ini terkait dengan meningkatnya aktivitas aktiva bisnis perbankan Syariah yang tercermin dari peningkatan produktif dan jumlah simpanan bank syariah.

Pendapatan Operasional Lainnya

Jumlah pendapatan operasional lainnya atau pendapatan non bunga Bank BNI di tahun 2001 sebesar Rp 1,74 triliun atau naik 8,05% dibandingkan tahun 2000 yang mencapai sebesar Rp 1,61 triliun. Rincian pendapatan operasional tahun 2001 dibandingkan tahun 2000 adalah sebagai berikut:

- Keuntungan selisih kurs bersih tahun 2001 mengalami kenaikan signifikan yaitu sebesar 57,53% dari Rp 246,2 miliar tahun lalu menjadi Rp 387,8 miliar. Kenaikan ini disebabkan posisi neto valas yang positif (*long position*), sementara Rupiah cenderung terdepresiasi terhadap USD.
- Provisi dan komisi bukan kredit meningkat 8,20%, Peningkatan ini antara lain berasal dari: peningkatan pendapatan fee KU (kiriman uang), pendapatan provisi SDB (*Safe Deposit Box*), pendapatan fee ATM Cirrus/Maestro, kartu kredit Visa dan MasterCard, serta pendapatan jasa lainnya.
- Laba jual dan beli surat berharga tahun 2001 sebesar Rp 108,0 miliar, sementara di tahun 2000 sebesar Rp 234,6 miliar (turun 53,97%).

Certificates of Deposits

The amount of these deposits in 2001 was Rp 197.7 billion, or surged by 217.87% compared to only Rp 62.2 billion in 2000.

PROFIT AND LOSS

Net Interest Income

Net interest income earned during 2001 was Rp 2.77 trillion, or increased significantly compared to only Rp 664.1 billion in 2000. This mounting of income mostly came from the government bond, placement in other banks, loans, and marketable securities.

Net-Investment Income of Syariah

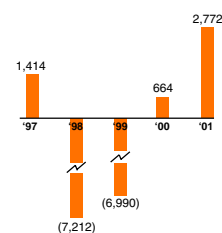
The investment income from *syariah* banking by the end of 2001 was Rp 5.4 billion, while by the end of 2000 it was only Rp 616 million. This increase was in line with the same trend in the business activities of BNI *Syariah*, which could be seen in the increased earning assets and savings of the *syariah*.

Other Operating Income

This other operating income or non-interest income was Rp 1.74 trillion in 2001, or rose by 8.05% from Rp 1.61 trillion in 2000. The components of the other operating income are as follow:

- Profit from foreign exchange gains, which rose by 57.53% from Rp 246.2 billion in 2000 to Rp 397.8 billion in 2001. This increase was resulted from long position of foreign currencies held when Rupiah tended to depreciate against USD.
- Fees and commissions from non-credit businesses, which rose by 8.20%. This increase was as a result of risen fees from money transfers, safe deposit boxes, ATMs (Cirrus and Maestro), credit cards (Visa and MasterCard), and other service income.
- Gain from trading marketable securities in 2001 was Rp 108.0 billion, while in 2000 declined by 53.97% if compared to that in 2000 of Rp 234.6 billion.

Pendapatan Bunga Bersih 1997-2001
(dalam miliar Rupiah)
Net Interest Income 1997-2001
(in billion Rupiah)



- Pendapatan operasional lain-lain meningkat sebesar 11,55% kenaikan tersebut berasal dari restitusi biaya kantor dan pendapatan operasional lain.
- Other operational income, which rose by 11.55% in 2001, as a result of restitution of office expenses and operational incomes.

Beban Operasional Lainnya

Beban operasional lainnya (diluar PPAP) di tahun 2001 sebesar Rp 2,63 triliun sedangkan di tahun 2000 sebesar Rp 2,10 triliun, atau naik 25,27%. Pembentukan PPAP yang ada sampai dengan akhir tahun 2001 adalah sebesar Rp 230,9 miliar sementara di tahun 2000 Rp 679 juta. Secara keseluruhan, beban operasional lain (*overhead*) mencapai Rp 2,86 triliun, meningkat 36,23% dibanding tahun 2000 yang mencapai Rp 2,10 triliun. Kondisi kenaikan beban ini sejalan dengan kenaikan laju inflasi yang terjadi pada tahun 2001.

Other Operating Expenses

These expenses (excluding allowance for possible losses) amounted to Rp 2.63 trillion in 2001, or increased by 25.27% from Rp 2.10 trillion in 2000. The total allowance for possible losses by the end of 2001 reached Rp 230.9 billion and in the year before was 679 million. Totally, the other operating expenses (overhead) climbed to Rp 2.86 trillion, or increased by 36.23% compared to just Rp 2.10 trillion in 2000. This was in line with the risen inflation rate in 2001.

Biaya Operasional Lainnya 2000-2001 (dalam miliar Rupiah)

	2000
Tenaga Kerja dan Tunjangan Umum dan Administrasi	913
Lain-lain	857
Jumlah (di luar biaya PPAP)	2,098
PPAP	1
Jumlah	2,099

Other Operating Expenses 2000-2001 (in billion Rupiah)

	2000	2001	
		1,169	Salaries and Employees Benefits
		1,075	General and Administrative
		385	Others
		2,629	Total (excluding provision for possible losses)
		231	Provision for Possible Losses
		2,860	Total

Laba (Rugi) Bersih

Laba bersih selama periode tahun 2001 adalah sebesar Rp 1,76 triliun yang berarti meningkat 494,52% dibanding tahun lalu yang sebesar Rp 295,5 miliar. Besarnya laba yang dicapai di tahun 2001 merupakan laba yang tertinggi yang pernah dicapai Bank BNI setelah sebelumnya di tahun 1996 pernah mencetak laba tertingginya sebesar Rp 335,1 miliar.

Net Profit (Loss)

Net profit during 2001 was Rp 1.76 trillion, meaning that it grew very fast if compared to only Rp 295.5 billion in 2000, or increased by 494.52%. This profit was the highest profit BNI ever achieved, surpassing the highest result in 1996 of Rp 335.1 billion.

RASIO-RASIO KEUANGAN YANG BERKAITAN DENGAN ASPEK TRANSPARANSI

Berikut tabel yang menunjukkan rasio-rasio keuangan yang berkaitan dengan aspek-aspek transparansi Bank BNI akhir tahun 2001 dibandingkan dengan tahun 2000 menurut ketentuan Bank Indonesia.

FINANCIAL RATIOS RELATED TO TRANSPARENCY ASPECTS

The table below shows the financial ratios related to transparency aspects based on Bank of Indonesia regulation by the end of 2000 and 2001.

Perhitungan Rasio Keuangan

Financial Ratio Calculation

NO.	URAIAN	2000	2001	DESCRIPTION
I	Permodalan			Equity
	1. CAR*)	13.31%	14.20%	1. CAR*)
	2. Aktiva Tetap terhadap Modal	19.81%	35.23%	2. Fixed Assets to Shareholder's Equity
II	Aktiva Produktif			Earning Assets
	1. Aktiva Produktif Bermasalah	10.32%	6.95%	1. Non Performing Earning Assets
	2. NPL	24.90%	19.54%	2. NPL
	3. PPAP terhadap Aktiva Produktif	6.22%	6.22%	3. Provisions to Earning Assets
	4. Pemenuhan PPAP	141.16%	172.13%	4. Requirements for Provisions
III	Rentabilitas			Profitability
	1. ROA	0.27%	1.42%	1. ROA
	2. ROE	8.16%**)	32.39%	2. ROE
	3. NIM	1.00%	2.68%	3. NIM
	4. Beban Operasional terhadap Pendpt. Operasional (BOPO)	98.43%	89.39%	4. Total Operating Expenses to Total Operating Income
IV	Likuiditas			Liquidity
	LDR	37.29%	35.22%	LDR
V	Kepatuhan (Compliance) ¹⁾			Compliance ¹⁾
	1. a. Persentase pelanggaran BMPK			1. a. Percentage of LLL Violation
	a.1. Pihak terkait	12.39%	3.06%	a.1. Related Parties
	a.2. Pihak tidak terkait	0.00%	0.00%	a.2. Third Parties
	b. Persentase pelampauan BMPK			b. Percentage of LLL Excess
	b.1. Pihak terkait	12.39%	3.06%	b.1. Related Parties
	b.2. Pihak tidak terkait	20.03%	5.40%	b.2. Third Parties
	2. GWM Rupiah	5.53%	5.05%	2. RR in Rupiah Currency
	3. PDN	11.88%	14.49%	3. NOP

Catatan:

- *) Hanya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
 **) Perhitungan modal inti berdasarkan rata-rata 7 bulan setelah rekapitalisasi

Notes:

- *) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk only
 **) TIER I calculation based on 7-months average after recapitalization

RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM (CAR)

CAR Bank BNI pada tahun 2001 mencapai 14,20% atau hampir dua kali lipat di atas ketentuan Bank Indonesia dengan minimum CAR 8% di tahun 2001, sementara itu pada tahun 2000 CAR mencapai 13,31%. Dalam perhitungan CAR tahun 2001 terdapat perubahan ketentuan Bank Indonesia dimana untuk penyertaan bank harus dikeluarkan dari perhitungan modal. Berdasarkan penilaian tingkat kesehatan Bank dari Bank Indonesia, predikat rasio kewajiban penyediaan modal minimum sebesar 14,20% adalah SEHAT.

CAPITAL ADEQUACY RATIO (CAR)

Bank BNI's CAR in 2001 was 14.20%, or twice as required by Bank Indonesia (minimum 8%), while in 2000 was 13.31%. In 2001, there was a change in CAR calculation imposed by Bank Indonesia, in which investment must be taken out from capital calculation. Based on the evaluation of the Bank soundness, Bank BNI's CAR of 14.20% was considered SOUND under Bank Indonesia category.

Perhitungan Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (dalam jutaan Rupiah)

Capital Adequacy Ratio Calculation (in million Rupiah)

No.	URAIAN	2000	2001	DESCRIPTION
I	KOMPONEN MODAL			CAPITAL COMPOSITION
	A. MODAL INTI	4,260,295	4,657,822	A. TIER I CAPITAL
	1. Modal Disetor	7,091,336	7,042,194	1. Paid-up Capital
	2. Cadangan Tambahan Modal			2. Disclosed Reserves
	a. Agio Saham	57,474,982	56,893,508	a. Additional Paid-up Capital
	b. Disagio -/-	-	-	b. Disagio -/-
	c. Modal Sumbangan	-	-	c. Donated Capital
	d. Cadangan Umum dan Tujuan	27,465	27,465	d. General and Special Reserves
	e. Laba tahun-tahun lalu setelah pajak	-	-	e. Previous years income after tax (50%)
	f. Rugi tahun-tahun lalu -/-	(60,481,225)	(60,211,298)	f. Previous years loss -/-
	g. Laba tahun berjalan setelah pajak (50%)	147,737	878,330	g. Current year profit after tax (50%)
	h. Rugi tahun berjalan -/-	-	-	h. Current year loss -/-
	i. Selisih penjabaran Laporan Keuangan Kantor Cabang Luar Negeri	-	27,623	i. Difference in foreign currency translation of Overseas Branches Financial Statements
	j. Dana Setoran Modal	-	-	j. Injected Capital Funds
	k. Penurunan nilai Penyertaan pada portofolio tersedia untuk dijual -/-	-	-	k. Decrease in investments value of portfolio available for sale -/-
	3. Goodwill -/-	-	-	3. Goodwill -/-
	B. MODAL PELENGKAP	696,136	1,957,095	B. TIER II CAPITAL
	1. Cadangan Revaluasi Aktiva Tetap	4,627	1,190,598	1. Revaluation increment in premises and equipment
	2. Cadangan Umum PPAP (maks. 1,25% dari ATMR)	440,705	549,644	2. Allowance for Provisions (max. 1,25% of RWA)
	3. Modal Pinjaman	-	-	3. Capital Borrowings
	4. Pinjaman Subordinasi (maks. 50% dari Modal Inti)	250,804	216,853	4. Subordinated Loans (max. 50% of TIER I Capital)
	5. Peningkatan harga saham pada portofolio tersedia untuk dijual (45%)	-	-	5. Increase in stock price value of portfolio available for sale (45%)
II	TOTAL MODAL INTI + MODAL PELENGKAP (A+B)	4,956,431	6,614,917	TOTAL TIER I AND TIER II CAPITAL (A+B)
III	PENYERTAAN -/-	-	369,451	INVESTMENTS -/-
IV	TOTAL MODAL (II-III)	4,956,431	6,245,466	TOTAL CAPITAL (II-III)
V	AKTIVA TERTIMBANG MENURUT RESIKO (ATMR)	37,244,097	43,971,547	RISK WEIGHTED ASSETS (RWA)
VI	RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM YANG TERSEDIA (IV:V)	13.31%	14.20%	AVAILABLE CAPITAL ADEQUACY RATIO (IV:V)
VII	RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM YANG DIWAJIBKAN	4%	8%	REQUIRED CAPITAL ADEQUACY RATIO

Catatan :
Untuk tahun 2001 disajikan dengan tidak memperhitungkan dampak aktiva pajak tangguhan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.3/21/PBI/2001 tgl. 13 Desember 2001 dan untuk tahun 2000 sesuai dengan SE BI No. 2/12/DPNP tgl. 12 Juni 2000

Notes:
2001 figures are stated without including deferred tax asset deflection based on Bank Indonesia Regulation No. 3/21/PBI/2001 dated December 13, 2001, while 2000 figures are based on Circular Letter of Bank Indonesia No. 2/21/DPNP dated June 12, 2000

KUALITAS AKTIVA

Kualitas aktiva dinilai berdasarkan 2 (dua) rasio berikut:

1. Rasio aktiva produktif bermasalah, pada akhir tahun 2001 sebesar 6,95%, yang berarti lebih baik dari tahun 2000 yang mencapai 10,32%. Kondisi ini menunjukkan adanya perbaikan kualitas aktiva produktif yang cukup berarti pada tahun 2001, dengan kata lain program restrukturisasi kredit yang dijalankan telah memperlihatkan hasil yang baik.
2. Rasio PPAP tersedia terhadap PPAP yang wajib dibentuk pada akhir tahun 2001 sebesar 172,13%, sedangkan pada tahun 2000 sebesar 141,16%. Tingginya rasio ini mencerminkan bahwa Bank BNI bersikap sangat hati-hati untuk menghindari risiko semakin memburuknya kolektibilitas kredit.

Mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai tingkat kesehatan bank, predikat dari kedua rasio kualitas aktiva ini adalah KURANG SEHAT.

ASSET QUALITY

Asset quality is evaluated based on two ratios as following:

1. Ratio of non performing earning assets, which was 6.95% in 2001, or better than that in 2000 of 10.32%. This is indicated that there was an improvement in the quality of the earning assets, or in other words the loan restructuring program has shown a favourable result.
2. Ratio of available provision to required provision at the end of the year, which was 172.13% in 2001 and 141.16% in 2000. These high figures reflected that BNI was very prudent in running its business to prevent from worsening loan quality.

Referring to BI's regulation regarding to the soundness of bank, these two ratios are classified as FAIRLY SOUND.

Kinerja keuangan Bank BNI yang semakin sehat meningkatkan nilai perusahaan sebagaimana tercermin dalam kenaikan harga saham.

The improved Bank BNI's financial performance will raise the corporate value reflected in the increase of stock price.

**RASIO RENTABILITAS**

Rentabilitas dinilai berdasarkan 2 rasio berikut:

1. Rasio laba terhadap jumlah aktiva (ROA). Rasio ini selama tahun 2001 sebesar 1,42%, sedangkan di tahun 2000 sebesar 0,27%. Peningkatan rasio ini menunjukkan kemampuan Bank BNI dalam meningkatkan labanya.

PROFITABILITY RATIO

This ratio is evaluated based on two ratios as below:

1. Ratio of profit to total assets (ROA). This ratio was 1.42% in 2001 and 0.27% in 2000. This is to show that BNI has been able to increase its capability in generating profit.

2. Rasio laba terhadap jumlah ekuitas (ROE).
Rasio laba terhadap jumlah ekuitas pada tahun 2001 sebesar 32,39%. Sedangkan di tahun 2000 sebesar 8,16%. Peningkatan rasio menunjukkan kemampuan Bank BNI meningkatkan labanya.

Mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai tingkat kesehatan bank, predikat dari faktor rentabilitas adalah SEHAT.

RASIO LIKUIDITAS

Rasio pinjaman yang diberikan terhadap dana yang dihimpun (LDR) pada akhir tahun 2001 mencapai 35,22% sedangkan tahun 2000 mencapai Rp 37,29%. Rasio yang semakin besar semakin baik dengan maksimum sebesar 90%. Masih rendahnya rasio ini menunjukkan bahwa fungsi intermediasinya belum sepenuhnya berjalan sebagai akibat kondisi ekonomi makro yang belum kondusif dan sektor riil yang belum berjalan normal.

Namun demikian rendahnya LDR ini juga menjadi peluang bagi Bank BNI untuk meningkatkan bisnisnya di tahun-tahun mendatang.

2. Ratio of profit to total shareholders equity (ROE).
This ratio was 32.39% in 2001, and 8.16% in 2000. This is to show that Bank BNI has been able to increase its capability in generating profit.

Referring to BI's regulation regarding to the soundness of bank, this profitability ratios was classified as SOUND.

LIQUIDITY RATIO

Ratio of loan to deposit. This ratio was 35.22% in 2001 and 37.29% in 2000. The bigger ratio the better, with maximum of 90%. This showed that the intermediary function of the Bank BNI has not been recovered as a result of unfavourable condition of macro economy and ailing real sector.

However, the low of LDR could be an opportunity for Bank BNI to expand its business in the years to come.

TAHUN 2001 SEBAGAI TAHUN KESIAPAN BANK BNI

Memperhatikan pencapaian kinerja pasca rekap, kami memandang tahun 2001 sebagai awal fase pertumbuhan setelah tahun-tahun sebelumnya Bank BNI berhasil melewati fase *survival*. Fase pertumbuhan ini ditandai oleh sejumlah agenda penting diantaranya program privatisasi.

Privatisasi kami anggap sebagai pintu gerbang untuk memasuki babak baru yang lebih baik namun penuh tantangan khususnya tantangan dalam menghadapi persaingan global. Sejalan dengan hal itu langkah-langkah persiapan telah selesai dilaksanakan sebagaimana termuat didalam program restrukturisasi operasional Bank BNI. Selesaiannya sejumlah modul dalam program restrukturisasi operasional tersebut sesuai dengan target memastikan kesiapan Bank BNI untuk memasuki fase berikutnya. Kesiapan tersebut tercermin dalam kinerja manajemen dan kinerja bisnis Bank BNI yang kami rangkum dalam tema laporan tahunan kali ini yakni *ready to grow*, *ready to sell* dan *ready to prosper (creating value)*.

Ready to Grow

Pertumbuhan bisnis Bank BNI yang kini memliki 5 *Strategic Business Unit* (SBU) yang terdiri dari 29 *Business Unit* dengan dukungan 13.483 karyawan, 685 kantor cabang dan 1.532 ATM, 600 bank koresponden serta memiliki lebih dari 530.000 pemegang kartu kredit dan lebih dari 7.000.000 nasabah menjanjikan pertumbuhan yang luar biasa seiring dengan membaiknya kondisi perekonomian nasional dimasa yang akan datang.

Ready to sell

Infrastruktur yang tengah dibangun seperti *IT system*, pembenahan struktur organisasi, pengembangan profesionalisme karyawan, revisi kebijakan, implementasi *risk management* dan *good corporate governance* dan langkah perbaikan yang berkesinambungan lainnya memastikan kesiapan Bank BNI untuk mampu menjual produk dan jasa yang handal dengan pelayanan yang prima. Pada gilirannya Bank BNI juga mampu menjual “nilai” perusahaan kepada calon investor dalam rangka privatisasi.

YEAR 2001 AS A YEAR OF READINESS

Considering the performance achieved after recapitalization phase, we believe that year 2001 is the year of bottoming out after experiencing survival phase in the years before. This phase of growing is indicated by some important agenda, such as privatization program.

The privatization program is considered as the gate to enter a new era, which is better but full of challenges, especially the challenges in facing global competition. For this, Bank BNI has been ready for such challenges by providing steps to tackle these challenges as stated in operational restructuring program of Bank BNI. The completion of some modules of this program is in line with the target to ensure Bank BNI readiness in entering the next phase. This readiness is reflected in management and business performance of Bank BNI compiled in this 2001 report of theme : *ready to grow*, *ready to sell* and *ready to prosper (creating value)*.

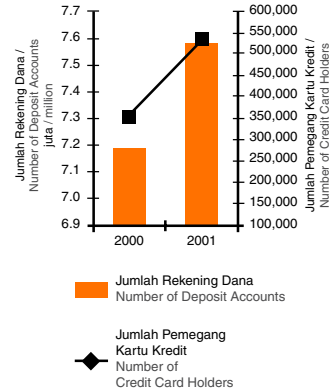
Ready to Grow

The size of Bank BNI business is expected to generate extra ordinary growth along with the better of economic condition in the future. Bank BNI currently has 5 *Strategic Business Units* (SBUs) consisting of 29 *Business Units*, 13,483 employees, 685 branch offices, 1,532 ATMs, 600 correspondent banks, more than 530,000 credit card holders and more than 7,000,000 customers (accounts).

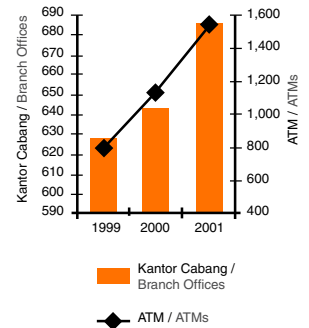
Ready to Sell

Bank BNI has been ensured itself to be ready to sell qualified products and services under prime servicing by looking into what currently has been done to its infrastructure. The improvement in infrastructure has been carried out continuously, which covers *IT system*, organizational structure re-alignment, human resource professionalism, policy revision, risk management and good corporate governance implementation. These improvements are expected to make Bank BNI better and able to sell “value” of the firm to potential investors under privatization program.

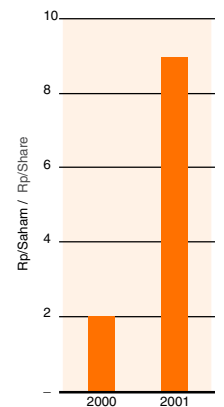
Pertumbuhan Jumlah Rekening Dana dan Kartu Kredit
The Growth of Deposit Accounts and Credit Card Holders

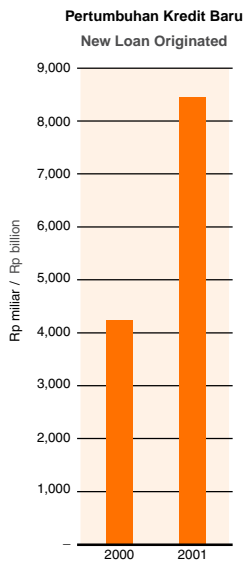


Perkembangan Jaringan Kantor Cabang & ATM Bank BNI
Bank BNI's Branch Offices and ATMs Network



Pertumbuhan Laba Bersih per Saham
Growth of Earning per Share





Ready to Prosper

Sehatnya manajemen dan kinerja bisnis Bank BNI didukung dengan implementasi nilai-nilai *good corporate governance* seperti keadilan, akuntabilitas, tanggung jawab, transparansi, disiplin, independensi dan tanggung jawab sosial memastikan kesiapan Bank BNI untuk memberikan kontribusi positif kepada seluruh *stakeholder*. Hal ini diantaranya ditunjukkan oleh naiknya Laba per Lembar Saham (*Earning per Share*) perusahaan, berjalannya fungsi intermediasi yang ditunjukkan dengan naiknya pinjaman baru yang diberikan (*new loan originated*) dengan alokasi terbesar pada segmen *middle* dan *retail* serta kepedulian Bank BNI dalam masalah-masalah sosial.

Kesiapan Bank BNI diatas kami rangkai dalam upaya penciptaan nilai perusahaan yang akan kami dedikasikan kepada seluruh *stakeholder* Bank BNI.

Ready to Prosper

The vigorous management and performance of Bank BNI, supported by implementation of good corporate governance values such as fairness, accountability, responsibility, transparency, discipline, independency and social responsibility, will make sure that Bank BNI has been ready to give positive contribution to all stakeholders. This is indicated by the increase in Earning per Share (EPS), the betterment in intermediary function initialized by the increase in new loan originated with biggest allocation in the retail and middle segment, and finally the intensified awareness to social affairs.

Our expression of readiness mentioned above was merely to show that we are willing to create value of the firm that will be dedicated to all Bank BNI stakeholders.