

Laporan Direksi

Pertama-tama, perkenankan kami menyampaikan susunan direksi baru yang ditunjuk pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada bulan Pebruari 2008, menggantikan manajemen yang telah mengabdikan sejak Desember 2003. Tim manajemen baru berasal dari berbagai latar belakang dengan beragam pengalaman, yang akan menjalankan segenap program baru dengan sebaik-baiknya.

Laporan Tahunan ini kami awali dengan menyampaikan salam bagi segenap pemangku kepentingan baik di Indonesia maupun mancanegara. Tahun ini, BNI telah memasuki dasawarsa ke enam dalam melayani negeri sebagai pilar keuangan yang menjadi kebanggaan bangsa.

Dengan semangat berbagi, dan agar lebih banyak pihak yang dapat memiliki BNI, maka pada bulan Agustus 2007 lalu, BNI melaksanakan program privatisasi lanjutan. Program ini terdiri dari penerbitan saham baru dengan hak memesan efek terlebih dahulu (HMETD) dan divestasi saham pemerintah di BNI. Kedua program tersebut berjalan secara paralel dan berhasil menghimpun total dana sebesar Rp 8 triliun serta tercatat sebagai transaksi terbesar dalam sejarah di Bursa Efek Indonesia. Namun mengingat waktu pelaksanaan privatisasi tersebut dinilai kurang kondusif, karena secara tidak terduga terjadi krisis *sub-prime mortgage* di Amerika Serikat yang menyebabkan melemahnya pasar saham global yang juga berimbas ke pasar saham Indonesia.

Setelah privatisasi, kepemilikan publik meningkat dari 0,89% menjadi 23,64%. Saat ini, saham BNI lebih likuid dan aktif diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia, dan termasuk dalam perhitungan indeks LQ-45. Salah satu hal positif dari meningkatnya kepemilikan publik adalah kami harus terus menerus memperbaiki kinerja; karena saat ini tekanan eksternal semakin besar dan mendorong para karyawan bekerja lebih produktif dengan penuh dedikasi, komitmen dan integritas.

Dapat kami sampaikan kepada para pemegang saham, walaupun terjadi berbagai

First of all, allow us to present the new members of the BNI Board of Directors, appointed at the General Shareholders Meeting in February 2008. The new management team succeeded Board members who had served since December 2003. This new management team represents an ideal mix of professionals from different backgrounds and areas of expertise, a group who will ensure smooth execution of new programs to be implemented within the organization.

With the spirit of sharing, BNI completed its privatization program in August 2007. The program consists of the issuance of new shares with pre-emptive rights (a rights issue) and the divestment of Government shares in BNI (a secondary public offering). The two programs were conducted in parallel, raising the total funds to Rp 8 trillion and recorded as the largest equity transaction ever conducted on the Indonesia Stock Exchange. Unfortunately, the timing of the privatization program was not favourable, as it coincided

with the beginning of the sub-prime crisis in the United States of America, which led to volatile and negative stock market movement, not only in Indonesia but also globally.

Following this privatization program, public ownership increased, moving from 0.89% to 23.64%. Currently, BNI shares are more liquid, actively traded on the Indonesia Stock Exchange and included in the calculation of their LQ-45 index. One of the advantages of having a broader public ownership is that external pressure to

improve our performance became greater. The pressure will undoubtedly impel every employee to work more productively, with dedication, commitment and integrity.

We can report to our shareholders in all honesty that despite several unpleasant shocks during 2007, the Indonesian economy, and the structural integrity of BNI and the entire banking system, steadily improved over the previous year. Working arm in arm with government institutions to restore macro-economic

guncangan selama tahun 2007, perekonomian Indonesia dan dunia perbankan pada umumnya telah mampu memperbaiki diri. Seiring dengan upaya pemerintah memulihkan kondisi makro ekonomi, BNI dapat memanfaatkan peluang dari pertumbuhan ekonomi nasional yang stabil, ditandai dengan suku bunga yang lebih rendah, stabilnya nilai tukar Rupiah dan membaiknya kinerja ekspor.

Selama tahun 2007, SBI satu bulan serta tingkat inflasi cenderung menurun. Membaiknya kondisi makro ekonomi selama semester pertama 2007 telah mendorong tumbuhnya sektor riil dan BNI telah siap untuk menangkap peluang terbesar, sebagaimana tercermin dari tingginya pertumbuhan pinjaman BNI.

Di tahun 2007, portofolio pinjaman tumbuh signifikan sebesar 33,39% dari Rp 66,46 triliun menjadi Rp 88,65 triliun di akhir tahun. Seluruh segmen menunjukkan pertumbuhan yang cukup tinggi, dari 24% pada segmen konsumen hingga 63% pada pembiayaan syariah. Hampir separuh dari pinjaman baru berasal dari segmen UMKM yang tumbuh sebesar 35,80%, diikuti dengan pinjaman korporasi yang naik 31,44%.

Pada tahun 2007, 40% portofolio pinjaman berasal dari segmen korporasi, 43% dari segmen UMKM, 15% merupakan pinjaman konsumen dan 2% merupakan pembiayaan syariah. Hal ini sejalan dengan kebijakan BNI untuk membatasi 40% portofolionya pada segmen korporasi, dengan pertimbangan BNI tidak ingin terlalu tergantung pada segmen korporasi yang relatif lebih rentan terhadap kondisi ekonomi yang memburuk. Ini terbukti pada saat krisis Asia tahun 1997 yang lalu, dimana pinjaman korporasi cenderung menanggung akibat lebih buruk dibandingkan dengan segmen yang lain.

Sejak tahun 2005, BNI telah membangun pondasi untuk percepatan pertumbuhan kredit UMKM dan konsumen dengan membangun Sentra-sentra Kredit yang melayani segmen kredit menengah, kredit kecil maupun kredit konsumen. Di akhir 2007, BNI telah memiliki 20 Sentra Kredit Menengah, 51 Sentra Kredit Kecil dan 12 Sentra Kredit Konsumer. Untuk

stability, we took advantage of the steady if modest growth of the national economy, spurred on by a lower interest rate climate, strong controls on inflationary tendencies, a relatively stable and healthy exchange rate for the Indonesian Rupiah, continuing good export performance, cautiously reviving investment along with economic recovery and stability.

It is noteworthy to report that during 2007 both the SBI one-month rate and the rate of inflation declined, and came under control by

appropriate authorities. A favourable macro economy during the first semester of 2007 has driven the real sector to grow, and BNI has been prepared to reap the greatest benefit, as evident in its significant loan growth.

During 2007, the BNI loan book grew by 33.39%, from Rp 66.46 trillion in 2006 to Rp 88.65 trillion at the end of 2007. All segments show an impressive growth rate, ranging from 24% (consumer segment) to 63% (Sharia financing). Almost half the new loans came from the

SME segment with 35.80% growth, followed by corporate loans with 31.44% increase.

Note that in 2007, 40% of our loans were in the corporate segments, 43% in the SME, 15% consumer and 2% Sharia, which conforms to BNI policy to sustain a 40% loan level for corporate loans in its portfolio. This loan composition policy aims to spread risk, since BNI does not want to lean too heavily on corporate loans, as the corporate segment is quite sensitive to negative trends in macro economic conditions.

This became evident during the Southeast Asian crisis in 1997, when corporate loans deteriorated more dramatically than those of any other segment.

One of the key successes in our growing SME segment occurred in 2005, when we decided to establish Loan Centres as the touch points and processing centres of medium-size, small-size and consumer loans. At the end of 2007, there are 20 Medium Loan Centres, in 51 Small Loan Centres and 12 Consumer Loan Centres. To

meningkatkan penetrasi pasar di segmen usaha kecil, BNI juga telah membuka 100 Unit Kredit Kecil (UKC) di wilayah-wilayah potensial, khususnya di pulau Jawa.

Di triwulan pertama 2007, BNI meluncurkan produk BNI Wirausaha, yang menawarkan pinjaman senilai Rp 50 juta hingga Rp 1 miliar, dengan suku bunga yang kompetitif, proses yang cepat dan mudah serta layanan yang prima. Produk ini mendapat sambutan yang menggembirakan di pasar, terbukti dari tercapainya nilai pinjaman sebesar lebih dari Rp 1 triliun, dari sekitar 8.500 debitur kecil di akhir tahun 2007.

Pada segmen korporasi, BNI berupaya mengembangkan pembiayaan infrastruktur seperti proyek jalan tol dan pembangkit listrik, serta sektor energi dan pertanian. Di tahun 2007, BNI telah berpartisipasi dalam pembiayaan sindikasi untuk 9 proyek jalan tol senilai Rp 20 triliun, dimana porsi BNI mencapai Rp 6,65 triliun. Pembiayaan proyek tersebut diharapkan dapat dicairkan dalam tiga tahun ke depan.

Di segmen konsumen, sekitar 40% dari pinjaman konsumen adalah kredit perumahan, yakni BNI Griya. BNI Griya merupakan produk unggulan dan mesin utama pertumbuhan pinjaman konsumen. Jika di tahun 2006 terdapat 40.649 nasabah dengan total pinjaman Rp 2,62 triliun, maka dengan tambahan 17.347 nasabah baru di akhir tahun 2007, nilai pinjaman dapat mencapai Rp 4,74 triliun.

Untuk mendukung pertumbuhan pinjaman konsumen, BNI bekerja sama dengan 579 perusahaan pengembang properti yang mengelola 793 kompleks perumahan, 26 badan usaha milik negara (BUMN) dan badan usaha milik daerah (BUMD), 39 Perusahaan penilai, 16 perusahaan asuransi dan 5 agen properti yang menjual dan memasarkan produk BNI Griya.

Kebijakan pertumbuhan yang agresif tetap mengacu pada prinsip kehati-hatian dalam proses persetujuan kredit. Tingginya pertumbuhan pinjaman juga diiringi dengan perbaikan tingkat pinjaman bermasalah, yang berada di bawah pengelolaan Divisi Kredit Khusus. Pada akhir

increase penetration of the small-loan market, BNI also opened some 100 Small Loan Units in potential business areas, mainly on Java Island.

In the first quarter of 2007, BNI launched the BNI Wirausaha or BNI Entrepreneur Loan, offering loans from Rp 50 million to Rp 1 billion, with more competitive pricing, more expedient, convenient loan processing and better services. This product was well received by the targeted market, as reflected in its outstanding balance of over

Rp 1 trillion, from around 8,500 small debtors, at the end of 2007.

In the corporate segment, BNI is more focused to grow in infrastructure financing projects, such as power plants and toll roads, along with other prospective sectors such as energy and agribusiness. During 2007, BNI has engaged in syndication to finance 9 toll-road projects worth Rp 20 trillion, where the Bank's portion amounted to Rp 6.65 trillion and is expected to be disbursed within three years.

In the consumer segment, around 40% of BNI consumer loans were in mortgages, with our product champion, BNI Griya. BNI Griya is the main engine of growth in consumer loans, from the 2006 figure of 40,649 customers borrowing Rp 2.62 trillion, increased by a new 17,347 customers and total outstanding amount of Rp 4.74 trillion at the end of 2007.

To support consumer loan growth, BNI has alliances with 579 property developers who manage 793 housing estates, 26 state-owned and

regionally-owned companies, 39 independent appraisers, 16 insurance firms and 5 major property agents, to cooperate in sales and marketing of BNI Griya.

The aggressive policy on new loan origination was also accompanied by a strict and more prudent policy in the loan approval process. Despite high loan growth, BNI also could improve the level of Non Performing Loans due to its persistent concerns and efforts in managing and resolving NPL issues under the supervision of the Divisi

tahun 2007, BNI berhasil menurunkan kredit bermasalah dari 10,47% menjadi 8,18% (Gross) dan dari 6,55% menjadi 4,01% (Net). Perbaikan ini membawa BNI keluar dari status 'Bank Dibawah Pengawasan Khusus' oleh Bank Indonesia pada 17 Januari 2008.

Terkait dengan pinjaman bermasalah, BNI menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) pada bulan Maret 2007, yang menyetujui pelaksanaan kebijakan baru PP No. 33/2006 dan PMK 87/2006. Aturan ini memperbolehkan bank milik Negara untuk memberikan potongan atas hutang pokok. Kebijakan ini juga telah didudukkan dalam Anggaran Dasar BNI. Selama tahun 2007, ketentuan baru tersebut belum dapat diberlakukan. Sebagai tahap awal, di tahun 2008, ketentuan ini akan diberlakukan terhadap kredit bermasalah dari debitur usaha kecil dengan nilai pinjaman kurang dari Rp 5 miliar dengan limit maksimal Rp 2 triliun sebagaimana ditetapkan pada RUPSLB tersebut.

Sepanjang tahun 2007, beberapa kebijakan telah diambil oleh manajemen. Setelah mencermati laporan keuangan triwulan 1/2007, manajemen menyadari bahwa *Net Interest Margin* cenderung tertekan dan Biaya Bunga naik signifikan. Langkah yang cepat segera diambil untuk mengurangi sumber dana yang berbiaya mahal (deposito berjangka) dan meningkatkan sumber dana yang berbiaya rendah (tabungan dan giro). Manajemen memutuskan untuk menurunkan suku bunga deposito, diiringi dengan upaya promosi yang gencar untuk meningkatkan tabungan dan giro. Kebijakan ini berhasil memperbaiki komposisi deposito berjangka, dari 50% pada triwulan 1/2007 menjadi 38% pada akhir tahun 2007. Tabungan dan giro naik cukup signifikan sebesar 23% dari Rp 74,38 triliun menjadi Rp 91,14 triliun sehingga total dana pihak ketiga mencapai Rp 146,19 triliun atau 7,66% lebih tinggi dibandingkan Rp 135,80 triliun di tahun sebelumnya. Hal ini juga mendorong meningkatnya Total Aset sebesar 8,4% dari Rp 169,42 triliun menjadi Rp 183,34 triliun.

Melihat kondisi ekonomi yang penuh ketidakpastian di tahun 2008, manajemen mengambil pendekatan konservatif untuk memperbaiki kualitas pinjaman. Kami menyisihkan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) dalam jumlah diatas minimum ketentuan dari Bank Indonesia, dan juga menyisihkan PPAP tambahan untuk mengantisipasi potensi kerugian di

Kredit Khusus, or 'Loan Recovery Division.' At the end of 2007, BNI successfully brought down NPL from 10.50 to 8.18% (Gross) and from 6.55% to 4.01% (Net). This improvement also been endorsed by Bank Indonesia, which released BNI from the status of 'bank under special monitoring' on 17 January 2008.

Related to NPL issues, BNI held an Extraordinary Shareholders Meeting in March 2007, which approved the implementation of new policy PP No. 33/2006 and

PMK No. 87/2006, permitting state-owned banks to impose 'haircuts' on the principal amount of an NPL. This policy was subsequently incorporated into the Articles of Association of BNI.

Through 2007 these new regulations were yet to be imposed, with a maximum limit of Rp 2 trillion being set at the above-mentioned meeting. In the initial phase of its implementation, small-loan NPLs amounting to less than Rp 5 billion benefited from this policy. During the year, a lot of policy adjustments

took place. After publishing the first quarter's financial performance, management realized that Net Interest Margins have been squeezed and interest expenses rose quite significantly. An immediate measure was taken so that higher-cost sources of funds (time deposits) could decrease and lower-cost sources of funds (savings and current accounts) could increase. Management decided to bring time deposit interest rates down, and at the same time, conducted aggressive promotional efforts to build savings and current accounts.

This policy has successfully shifted the composition of time deposits from 50% in the first quarter of 2007 to 38% at the end of 2007, with savings and current accounts climbing significantly by 23%, from Rp 74.38 trillion to Rp 91.14 trillion. As a result, customer deposits rose to Rp 146.19 trillion, or 7.66% higher than the Rp 135.80 trillion figure for the previous year. This increase has driven the bank's total assets to stand at Rp 183.34 trillion, also 8.4% higher than the 2006 figure of Rp 169.42 trillion.

anak perusahaan. Hal ini meningkatkan biaya PPAP hingga 105,00% menjadi Rp 2,70 triliun, dan secara signifikan memperbaiki *coverage ratio* dari 59,60% menjadi 71,90%.

Mencermati dinamika yang terjadi, BNI menerapkan pendekatan konservatif terhadap kualitas aset dalam portofolionya. Hal ini berdampak pada terpengkasnya laba bersih hingga 53,47% dari Rp 1,93 triliun menjadi Rp 898 miliar di akhir tahun 2007. Turunnya laba disebabkan adanya tambahan biaya PPAP terkait kebijakan pencadangan untuk meningkatkan *coverage ratio*, dibukukannya pembebanan biaya manfaat pensiun sesuai PSAK 24, serta tambahan pencadangan yang dilakukan untuk mengantisipasi kerugian di anak perusahaan.

Seiring turunnya laba, *Return on Equity* tercatat sebesar 8,03%, lebih rendah dibandingkan 22,61% di tahun 2006. Angka ini juga dipengaruhi oleh penerbitan saham baru pada bulan Agustus 2007 yang telah memperkuat posisi permodalan Tier-1 BNI.

Dapat kami laporkan bahwa pendapatan bunga bersih tetap meningkat sebesar 1,22% dari Rp 7,38 triliun menjadi Rp 7,47 triliun. Hal ini juga diperkuat dengan meningkatnya *fee based income* sebesar 44,36% dari Rp 2,86 triliun menjadi Rp 4,13 triliun, terutama berasal dari transaksi surat berharga dan aktivitas tresuri lainnya yang meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya.

Aktivitas tresuri lainnya terjadi pada bulan Oktober 2007, dimana BNI menarik kembali Obligasi Subordinasi tahun 2002 senilai USD150 juta yang memiliki *step up coupon* di tahun kelima. Hal ini dilakukan untuk menghindari naiknya biaya bunga, Pada bulan Desember 2007, BNI berhasil mendapatkan fasilitas pinjaman dari ABN-AMRO Bank senilai USD 100 juta berjangka waktu tiga tahun. Di akhir tahun 2007, BNI mempersiapkan kegiatan penghimpunan dana USD melalui perjanjian bilateral dengan bank *counterparts*, yang akan direalisasikan pada awal tahun 2008. Jika berhasil, hal ini kembali membuktikan adanya kepercayaan pasar terhadap BNI di dalam peta industri perbankan Indonesia.

Looking at economic uncertainty in 2008, management took a conservative approach toward loan quality. We put aside more provisions, above the minimum required by Bank Indonesia, and also implemented additional provisions to anticipate potential losses at our subsidiaries. This has increased our provisional expenses by 105.00%, to Rp 2.70 trillion, and significantly improved our coverage ratio, which went from 59.60% to 71.90%.

With all the dynamics that we have experienced during the year, and anticipating an unfavourable business climate in 2008, we decided to adopt conservative approach to our earning asset portfolio. With this policy, BNI net income declined by 53.47% over the previous year, from Rp 1.93 trillion to Rp 898 billion. The bottom line figure already included necessary provisioning put aside to the increase coverage ratio, non-recurring expenses on past-service liabilities and additional provisioning to anticipate losses in our subsidiaries.

With such declining profits, Return on Equity only stood at 8.03%, slightly lower than the 22.61% figure for 2006, which was also affected by the issuance of new shares in August 2007 rights issue, where BNI Tier-1 capital was strengthened as a result.

We also would like to report that while our Net Interest Income rose by 1.22%, from Rp 7.38 trillion to Rp 7.47 trillion, a much stronger increase was recorded for Fee-Based Income, which soared by 44.36%, from Rp 2.86 trillion to Rp 4.13 trillion. The

increase mainly came from Gains on Marketable Securities from our Treasury activities, which almost doubled compared to the previous year.

Other Treasury activities took place in October 2007, when BNI exercised its call option on its 10-year USD 150 million Subordinated Debt, as this paper bears a 'step-up coupon' which matures upon the conclusion of its fifth year of issuance (being 2002). In order to avoid the considerable expense incurred, BNI determined to call the debt, repayment being

Di tengah ketatnya persaingan, manajemen meyakini posisi BNI masih kompetitif, dengan basis nasabah lebih dari 9 juta, yang merupakan dasar kuat untuk terjadinya *cross-selling*. Selain itu, keberadaan BNI dengan *brand recognition* yang tinggi di seluruh kota besar di Tanah Air hingga kini belum sepenuhnya dapat dimasuki oleh perbankan asing. Untuk itu, BNI fokus untuk menggarap potensi bisnis dan industri yang ada di masing-masing wilayah dengan mitra bisnis yang potensial.

Teknologi terus berperan penting dalam dunia perbankan, khususnya di negara berkembang. Sebagai aspek yang integral dari globalisasi, teknologi menghubungkan jaringan kantor-kantor cabang dengan kantor pusat; dan selanjutnya berkomunikasi dengan pusat keuangan di seluruh dunia. Hal ini selain meningkatkan produktivitas dan pendapatan, juga menjadi tantangan baru yang dihadapi dalam aktivitas sehari-hari.

Investasi di bidang teknologi sangat mendukung bisnis perbankan konsumen BNI. Kemajuan yang nyata tercermin dari makin populernya penggunaan SMS Banking. BNI merupakan bank pertama di Indonesia yang telah bekerjasama dengan seluruh operator jaringan seluler. Selain itu, jaringan ATM BNI telah disempurnakan dan ditingkatkan keamanannya, dan direncanakan BNI akan menambah jaringan 500 ATM di tahun 2008.

Layanan BNI *internet banking*, yang diluncurkan awal tahun 2007 telah memungkinkan BNI memperluas bisnis *remote access* melalui jaringan elektronik, untuk menarik nasabah potensial maupun nasabah yang sudah ada. Saat ini pengguna internet hanya 7% dari total populasi di Indonesia, dan umumnya berasal dari segmen kelas menengah yang merupakan *target market* bagi BNI.

Selain bisnis perbankan konvensional, BNI juga cukup agresif dalam mengembangkan perbankan syariah. Di tahun 2007, BNI membuka kantor cabang syariah baru sehingga total cabang syariah menjadi 54 kantor cabang dan 136 outlet *office channelling* (kantor cabang BNI konvensional yang memberikan layanan syariah). Memasuki tahun 2008, manajemen

made from proceeds of the year's rights issue.

In December 2007, BNI also received a USD 100 million loan-facility from ABN AMRO with a three-year tenor. Towards year-end of 2007, BNI was also preparing for another USD fund raising, through a bilateral agreement with a counterpart bank, to be materialized in early 2008. If successful, this fund raising program will once again prove market confidence in BNI's sound position in the Indonesian banking industry.

In spite of more intense competition, management perceives that BNI continues to enjoy a competitive advantage. A customer base of over nine million serves as a broad platform for cross-selling. Further, BNI has a presence and brand recognition in cities across Indonesia where multinational banking players have yet to enter; for this purpose BNI is focusing on appropriate businesses or industries in each of these regions, as potential business partners.

Technology continues to play its powerful and dramatic role in banking around the world, and this is particularly relevant to the emerging economies. As an integral aspect of globalisation, technology ties together a network of branches with Head Office, which in turn is in constant communication with financial centres across the globe: while there are powerful advantages in productivity and profit, new challenges are faced on a daily basis.

BNI consumer banking is one of the segments that

benefited the most from the investment made in technology. It already made steady progress as the popular BNI SMS banking service gained users and media exposure. BNI was in fact the very first Indonesian bank to conclude arrangements with all cellular providers. During the year, the BNI ATM Network was also upgraded, with special care to avoid security breaches, and expanded with a planned new 500 ATMs installed and expected to be up and running in the first half of 2008.

melihat peluang untuk mengembangkan perbankan syariah, melalui *spin-off* BNI Syariah, bekerjasama dengan investor strategis dari Timur Tengah, yang dapat memberikan nilai-tambah dan keahlian di bisnis Syariah. Keputusan mengenai hal ini akan tergantung dari analisis yang mendalam yang akan diselesaikan di tahun 2008.

Sejak berdirinya, BNI telah berkembang menjadi salah satu bank terkemuka di pasar, yang memenuhi standar internasional di segenap aspek operasionalnya. Di era keterbukaan dan adanya pengawasan yang ketat dari pihak eksternal menuju globalisasi, hal ini merupakan prioritas utama kami dalam melangkah ke depan. Oleh karena itu, BNI tetap memegang komitmen terhadap prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* atau GCG) serta menerapkan prinsip '*Know Your Customer*' (KYC) dan '*Anti Money-Laundering*' (AML), yang dilakukan melalui edukasi dan sosialisasi internal kepada segenap karyawan.

Seperti dapat dilihat pada Laporan Tahunan ini, Bab GCG disiapkan dengan sangat rinci, tidak hanya untuk memenuhi peraturan Bank Indonesia tapi juga menunjukkan semangat keterbukaan dengan memberikan informasi seakurat mungkin kepada para pemangku kepentingan, terutama mengingat kepemilikan publik atas saham BNI yang telah meningkat. Hal ini juga sejalan dengan tema Laporan Tahunan ini, yakni 'Berbagi Untuk Negeri.' Kami tidak hanya berbagi keuntungan perusahaan melalui setoran dividen dan pajak untuk memenuhi anggaran belanja pemerintah, namun juga berbagi dalam menyampaikan proses bisnis yang dilakukan dengan mengacu pada prinsip tata kelola yang baik.

Memperhatikan realitas makin tingginya persaingan global di industri perbankan, baik dari bank-bank domestik maupun bank-bank asing, jelas terlihat bahwa BNI harus melaksanakan transformasi sebagaimana telah disampaikan pada Laporan Tahunan yang lalu. Manajemen akan memastikan bahwa perubahan tersebut akan terjadi di segenap tingkatan organisasi.

Secara khusus, BNI berkeinginan menjadi bank pilihan, yang unggul dalam layanan dan memberikan solusi nilai tambah bagi para nasabah. Kami ingin memberikan nilai investasi

The pioneering BNI Internet banking service, launched in early 2007, allowed the Bank to further expand its remote-access business, through an electronic network which steadily attracts existing and potential customers to exploit it. In this regard it is worth noting that while the number of Internet users only represents some 7% of the total Indonesian population, they tend to come from the middle class segment which is precisely the target market which BNI aims to attract.

Aside from conventional banking business, our valued stakeholders may have noted that BNI is also aggressively pursuing Sharia banking. In 2007, we opened additional BNI Sharia offices, which brought the Bank to a total of 54 branches and 136 channelling outlets (conventional BNI branches offering Sharia services). Entering 2008, management is looking toward the opportunity to spin-off BNI Syariah, and to do so, if possible, partnering with strategic investors from Middle East countries, who could bring their expertise into

this business. The decision will rely on the result of an in-depth cost-benefit analysis which will be completed in 2008.

Since its inception, BNI has evolved, confirming its position as a leading national anchor bank, and the one bank meeting international best-practice standards in all aspects of its operations. In a time of open media surveillance, tight government control and a move toward globalisation, this must remain our number one priority in moving forward. In connection with this, BNI remains fully

committed to the principles of good corporate governance (GCG) as well as the implementation of 'Know Your Customer' (KYC) and 'Anti Money-Laundering' (AML) practices, as taught in bank-wide internal educational and communications programmes.

As you may see in this Annual Report, the GCG chapter is very thoroughly prepared, not only to fulfil Bank Indonesia requirements, but also to show our intention to disclose as much information as possible to our stakeholders, especially since public

tertinggi kepada para pemegang saham, dengan menciptakan lingkungan tempat kerja yang terbaik, menghasilkan yang terbaik dan menunjukkan tanggung jawab yang menekankan pada peningkatan kualitas hidup masyarakat, serta tetap menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

BNI juga mengambil pendekatan baru, yaitu dari *product driven process* menjadi *customer centric model*, pada setiap segmen bisnis yang dimasuki dengan prioritas yang jelas. Contohnya, bisnis perbankan korporasi, akan fokus menggarap perusahaan-perusahaan BUMN dan swasta yang memiliki nilai strategis, dengan menyediakan solusi keuangan total, dari *corporate finance* hingga ke pinjaman sindikasi, *trade finance*, dan *cash management*. Bisnis perbankan komersial fokus pada industri yang memiliki pertumbuhan yang berkelanjutan dan perusahaan yang memiliki jaringan distribusi luas. Hal ini dilakukan untuk memanfaatkan jaringan BNI yang luas, yang dapat diperkuat dengan menambahkan tenaga pemasar. Bisnis perbankan konsumen akan menargetkan nasabah *affluent* dan *mass-affluent*, dengan menyelaraskan produk lokal dengan eksposur internasional, serta menawarkan serangkaian produk, termasuk kredit perumahan. Bisnis perbankan internasional dan treasury akan fokus pada nasabah korporasi dan perusahaan berskala menengah, menawarkan jasa *trade finance* dan *remittance*, penempatan dana antar-bank dan terdepan dalam transaksi pasar uang dan pasar modal.

Begitu banyak hal yang masih harus kami benahi. Kapasitas infrastruktur yang telah tersedia, serta sumber daya dan kompetensi yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan lebih optimal di masa datang, dengan upaya koordinasi yang lebih terarah antar unit kerja, termasuk menggiatkan upaya *cross-selling*. Produktivitas harus ditingkatkan dan prosedur yang bersifat birokratis harus disederhanakan.

Di tahun 2008, upaya kami terutama adalah membangun *platform* yang kuat untuk pertumbuhan yang berkesinambungan, dengan menerapkan struktur yang berbasis kinerja, mengembangkan infrastruktur pendukung dan memperbaiki perencanaan. Di tahun 2009,

ownership of BNI share steadily increases. It is also in line with the theme of this year's annual report, 'Sharing with the Nation' as we not only share our net profit through dividend payments and taxes to meet the Government's Annual Budget, but also share the process of doing our business within governance principles.

The looming reality of sharpened global competition within the national banking sector, from both domestic and ambitious multinational institutions, clearly signifies

that we must pursue the transformation detailed in previous Annual Reports. Management is determined to confirm that such changes are in motion at every level within our organisation.

Specifically, BNI plans to become a bank of choice, providing excellence in service and value-added solutions to all customers. We want to deliver investment value to shareholders, create a performance-driven environment as the best place to work, deliver the best results and demonstrate

improved responsibility, with more emphasis on community development, while still demonstrating best practice for good corporate governance.

Part of the bank's new approach is to shift from a product-driven process to a customer centric model. Each area will have separate, clearly defined priorities. The corporate banking business, for example, will focus on the largest private and state-owned companies, aiming to provide total financial solutions to these groups,

from corporate finance to loan syndication, trade finance and cash management. Commercial business will focus on industry with sustainable growth and a strong backward linkage with its key strategy to leverage on BNI's large distribution network by adding more sales officers. The consumer business will target the affluent and mass affluent, combining local character with international exposure, and a product set including a high yield loan mortgage. Treasury and international business will focus on

prioritas kami adalah mempertajam fokus usaha, dengan pertumbuhan yang agresif sehingga BNI mampu menjadi pemimpin pada setiap segmen dan produk unggulannya, termasuk dalam *transactional banking*. Selanjutnya di tahun 2010, BNI akan fokus untuk memelihara momentum pertumbuhan dan pangsa pasar yang agresif, terdepan dalam penghimpunan laba dan unggul dalam layanan.

Kesemua hal yang disampaikan tadi merupakan rencana yang obyektif-realistic, sehingga kami berkomitmen untuk mencapainya. Sejalan dengan tema 'Berbagi Untuk Negeri' kami berharap dapat terus meningkatkan kepercayaan publik, dan mampu melakukan *repositioning* terhadap nama BNI. Sejak diperkenalkannya identitas baru perusahaan sejalan dengan fase transformasi BNI, kami telah menampilkan citra BNI yang lebih baik dan lebih menarik bagi para pemangku-kepentingan.

Sebelum mengakhiri laporan ini, ijin kami menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada tim manajemen BNI yang telah mengakhiri masa baktinya di bulan Pebruari 2008 lalu dengan penuh dedikasi, serta telah membangun dasar yang kuat bagi pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan. Di atas semua itu, rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan atas kepercayaan yang telah diberikan, sehingga kami dapat terus melayani dengan sepenuh hati. Dengan dukungan seluruh pemangku-kepentingan, kami akan terus berusaha keras untuk membawa BNI mencapai kinerja yang terbaik di tahun-tahun mendatang.



Gatot M. Suwondo

Direktur Utama
President Director

corporate clients and the mid-companies segment, offering trade finance and remittance, inter-bank placement and leading money market and capital market services.

There is so much more to do. The installed capacity of the bank's infrastructure, resources and competencies should be better capitalized in the future, with greater execution and coordination among units, including cross-selling. Productivity should be improved and bureaucratic procedures simplified.

In 2008, our efforts will shift to build a strong platform for sustainable growth, with the implementation of a performance-based structure, the development of supporting infrastructure, and improved capacity planning. By 2009, the priority will be to sharpen the business focus, with aggressive growth; by then BNI should be a leader in key segments and products, including in transactional banking. And from 2010, BNI will focus on maintaining its aggressive growth momentum and market share, leading in profitability,

and offering excellence in services, especially transaction settlements.

It is an objective-realistic program, in which BNI is committed to achieve. In line with the theme of sharing with the nation, we hope to enhance public trust, and a successful repositioning of our brand. Since we adopted a new corporate identity alongside the BNI transformation, we have projected a better-defined and higher profile of BNI—appealing to stakeholders. Before concluding this report,

allow us to extend our sincere appreciation to the previous management team who ended their tenure in February 2008, a strong, highly dedicated team who built a platform of sustainable performance in the future. And on top of that, our highest gratitude goes to all stakeholders for the sustained trust, vowing to continue to serve and advance with their best interests at heart. We assure you that we will strive and dedicate our utmost effort in bringing BNI to reach its fullest capacity and best performance in years to come.