

2016 Annual Report
The Winning ACE





The Winning ACE

Holcim Indonesia embarks on a new journey where the consolidation of two giants within LafargeHolcim Group is synergized and optimized to generate maximum benefits for the Company, shareholders, and stakeholders. We are more than ready to win the markets in Indonesia and contribute to the nation's development, So The World Builds Better.

The ACE behaviors reflect our efforts to be Agile in the changing world and markets, foster stronger Collaboration, and encourage more Empowerment to achieve our business goals. The behaviors are meant to align and ensure business effectiveness, particularly by driving a Collaborative way of working, developing Simplified processes, as well as increasing Transparency and Accountability to continuously create added value for our customers and stakeholders.

We have set solid foundations to leverage opportunities and grab more markets. Holcim Indonesia is now a part of an organization of more than 90,000 employees throughout the globe bringing world class standards, knowledges, expertise, and networks, to thrive in a highly competitive market.

Holcim Indonesia memulai perjalanan baru di mana konsolidasi dua raksasa dalam Grup LafargeHolcim bersinergi dan dioptimalkan untuk menghasilkan manfaat maksimal bagi Perseroan, pemegang saham, dan para pemangku kepentingan. Kami lebih dari siap untuk memenangkan pasar di Indonesia dan berkontribusi terhadap pembangunan bangsa, *So The World Builds Better.*

Perilaku ACE merupakan refleksi dari upaya kami untuk menjadi lincah (*Agile*) di tengah kondisi pasar dan dunia yang senantiasa berubah, memupuk kolaborasi (*Collaboration*) yang semakin kuat, dan mendorong kemajuan pemberdayaan (*Empowerment*) guna mencapai tujuan usaha Perseroan. Perilaku ACE bertujuan untuk menyelaraskan dan memastikan efektivitas bisnis, khususnya melalui kerjasama (*Collaborative*), mengembangkan proses yang sederhana (*Simplified*), serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (*Transparency and Accountability*) demi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan para pemangku kepentingan.

Kami telah menetapkan landasan yang kuat untuk memanfaatkan peluang dan meraih pasar yang lebih besar. Holcim Indonesia kini menjadi bagian dari organisasi dengan lebih dari 90.000 karyawan di seluruh dunia dengan standar, pengetahuan, keahlian, dan jaringan internasional, dan bertekad untuk menang di pasar yang sangat kompetitif saat ini.

Table of Content

Daftar Isi

The Winning ACE

Contents

Daftar Isi

Winning with Agility

Winning on Collaboration

Chapter 1 Profile & Highlights Profil & Ikhtisar Kinerja	Chapter 2 Management Report Laporan Manajemen	Chapter 3 Management Discussion & Analysis Diskusi & Analisis Manajemen
About the Company Sekilas Tentang PT Holcim Indonesia Tbk	Report from the President Commissioner Laporan Presiden Komisaris	2016 Industrial Overview Tinjauan Industri di Tahun 2016
Vision & Mission Visi & Misi	Board of Commissioners' Profile	Business Segments Segmen-Segmen Usaha
Corporate Values Nilai-Nilai Perusahaan	Profil Dewan Komisaris	Cement Semen
Location Map Peta Lokasi	Report from the President Director Laporan Presiden Direktur	Ready-Mixed (RMX) Concrete Beton Siap Pakai (RMX)
Corporate Info Info Perusahaan	Board of Directors' Profile Profil Direksi	Aggregates Agregat
Financial Highlights Ikhtisar Keuangan		Geocycle Geocycle
Stock Highlights Ikhtisar Saham		Integrated Plants Pabrik Terintegrasi
Event Highlights Peristiwa Penting		Health & Safety Kesehatan & Keselamatan
Awards & Certifications Penghargaan & Sertifikasi		Procurement & Logistics Pengadaan & Logistik
		Financial Keuangan
		Sales & Marketing Penjualan & Pemasaran
		Organization & Human Resources Organisasi & Sumber Daya Manusia
		2017 Business Outlook Prospek Bisnis di Tahun 2017

Winning Through Empowerment

Chapter 4 Good Corporate Governance Tata Kelola Perusahaan	Chapter 5 Corporate Social Responsibility Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	Chapter 6 Statement Of Annual Reporting Responsibility Pernyataan Tanggung Jawab Pelaporan Tahunan
General Meeting of Shareholders 82 Rapat Umum Pemegang Saham	Our Commitment 108 Komitmen Kami	114
The Board of Commissioners 84 Dewan Komisaris	Environment 108 Lingkungan Hidup	
The Board of Directors 86 Direksi	Community Development 110 Bina Lingkungan	
Audit Committee 90 Komite Audit	Customer Satisfaction 112 Kepuasan Pelanggan	
Corporate Secretary 93 Sekretaris Perusahaan	Employee Welfare 113 Kesejahteraan Karyawan	
Internal Control & Risk Management 94 Pengawasan Internal & Manajemen Risiko		
Internal Audit 95 Audit Internal		
External Audit 96 Audit Eksternal		
Code of Business Conduct 96 Kode Etik Perusahaan		
Conflict of Interest 98 Konflik Kepentingan		
Whistleblowing System 98 Sistem Pelaporan Pelanggaran		
Organization Structure 100 Struktur Organisasi		
Shareholders Structure 102 Struktur Pemegang Saham		



object plants)



Winning With Agility

Agility is the ability to learn, adapt, and apply actions consistently amidst the constantly changing conditions. Positive change requires letting go of old patterns and taking a fresh approach. It demands going beyond preconceived ideas. Agility leadership means mastering these changes and striving as a respected role model. At Holcim Indonesia, we have the most efficient business and performing operating model and teams. Today, we are more committed than ready to win with agility, as well as to mobilize behavioral changes across the Company to achieve our business goals.

Agility (lincah) adalah kemampuan untuk belajar, beradaptasi, dan menerapkan tindakan secara konsisten dalam kondisi yang terus berubah. Perubahan positif menuntut kami untuk meninggalkan pola lama dan melakukan pendekatan baru yang lebih segar dan melampaui pemikiran konvensional. *Agility* dalam konteks kepemimpinan berarti mampu untuk berubah dan berusaha menjadi *role model* yang dihormati. Di Holcim Indonesia, kami memiliki bisnis dan model organisasi yang paling efisien dan bekerja sebagai satu tim. Kini, kami lebih dari siap menjadi pemenang dengan kelincahan serta merubah perilaku di seluruh lini Perseroan demi mewujudkan tujuan bisnis kami.

Holcim's Cement Terminal in Lampung





1

Profile & Highlights

Profil & Ikhtisar Kinerja

- A. About the Company**
Sekilas Tentang PT Holcim Indonesia Tbk
 - B. Vision & Mission**
Visi & Misi
 - C. Corporate Values**
Nilai-Nilai Perusahaan
 - D. Location Map**
Peta Lokasi
 - E. Corporate Info**
Info Perusahaan
 - F. Financial Highlights**
Ikhtisar Keuangan
 - G. Stock Highlights**
Ikhtisar Saham
 - H. Event Highlights**
Peristiwa Penting
 - I. Awards & Certifications**
Penghargaan & Sertifikasi
- 

About The Company

Sekilas Tentang PT Holcim Indonesia Tbk

PT Holcim Indonesia Tbk (“Holcim” or “the Company”) is a Public listed cement company. Its majority stake (80.65%) is owned and managed by Swiss-based LafargeHolcim Group, the world’s largest cement companies with more than 90,000 employees and operates in more than 80 countries.

The Company started commercial operations in 1975, with its products marketed both domestically and internationally. As one of the largest cement companies in Indonesia, Holcim operates a domestic building material supply network that covers special distributors, retailers, masons, and value added solutions. The Company also maintains integrated businesses of cement, ready-mixed concrete, and aggregates production, as well as waste management under Geocycle. In 2016, Holcim completed a strategic integration to assume its position as part of the global LafargeHolcim Group.

The Company is headquartered in Jakarta and its four plants are located in Narogong (NAR) in West Java province, Cilacap (CIL) in Central Java province, Tuban (TUB) in East Java province and Lhoknga (LHO) in Aceh province. LHO plant is operated by a subsidiary. The total capacity of its plants reached 15 million tons of cement. It also operates two cement grinding stations in Ciwandan (CWD), West Java and in Kuala Indah in Northern Sumatera and Holcim Beton (HB); a subsidiary which operates some of the largest aggregate quarries in Indonesia as well as a substantial ready-mixed concrete network of batching plants.

PT Holcim Indonesia Tbk (“Holcim” atau “Perseroan”) adalah perusahaan semen swasta. Saham mayoritas (80,65%) dimiliki dan dikelola oleh LafargeHolcim Group yang berbasis di Swiss, perusahaan semen terbesar di dunia dengan lebih dari 90.000 karyawan dan beroperasi di lebih dari 80 negara.

Perseroan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1975, dimana produk-produknya dipasarkan di dalam negeri dan internasional. Sebagai salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia, Holcim mengoperasikan jaringan pasokan bahan bangunan domestik yang mencakup distributor khusus, pengecer, tukang batu, dan solusi nilai tambah. Perusahaan juga mempertahankan bisnis terintegrasi untuk semen, beton siap-pakai, dan produksi agregat, dan pengelolaan limbah dibawah Geocycle. Pada 2016, Holcim menyelesaikan integrasi strategis untuk mengukuhkan posisinya sebagai bagian dari LafargeHolcim Group global.

Perseroan berdomisili di Jakarta dan memiliki empat pabrik yang berlokasi di Narogong (NAR) di Provinsi Jawa Barat, Cilacap (CIL) di Provinsi Jawa Tengah, Tuban (TUB) di Provinsi Jawa Timur dan Lhoknga (LHO) di Provinsi Aceh. Pabrik di Lhoknga dioperasikan oleh anak perusahaan. Total kapasitas pabrik mencapai 15 juta ton semen. Perseroan juga memiliki pusat penggilingan di Ciwandan (CWD), Jawa Barat dan di Kuala Indah di Sumatera Utara, dan Holcim Beton (HB); anak perusahaan yang mengoperasikan beberapa tambang agregat terbesar di Indonesia serta pusat jaringan yang siap terkoneksi dengan *batching plant*.

Vision & Mission

Visi & Misi

Vision

To be the leading and highest-performing company in the building materials industry in Indonesia

Mission

- **Health & Safety**
We ensure zero harm in all our activities
- **Customers**
We partner with our customers to deliver differentiated and innovative solutions
- **People**
We develop high performing people through a diverse and inclusive working environment
- **Stakeholders**
We create shared-value and sustainable solutions for our stakeholders

Visi

Menjadi perusahaan yang terdepan dengan kinerja terbaik dalam industri bahan bangunan di Indonesia.

Misi

- **Kesehatan dan Keselamatan Kerja**
Memastikan nihil bahaya dalam setiap kegiatan operasional dan bisnis.
- **Pelanggan**
Bermitra dengan para pelanggan untuk mewujudkan solusi-solusi berbeda dan inovatif.
- **Karyawan**
Mengembangkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi melalui lingkungan kerja yang beragam dan melibatkan setiap individu didalamnya.
- **Pemangku Kepentingan**
Menciptakan nilai yang sama dan solusi-solusi yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan.

Corporate Values

Nilai-Nilai Perusahaan

Customers

Build an organization and culture that is centered on markets and customers

Results

Passion to achieve goals and deliver with rigorous execution, with zero harm to people

Integrity

Create an environment where compliance is a central focus and commitment

Sustainability

Demonstrate leadership in environment stewardship and role-modeling responsibility for future generations

People, Openness and Inclusion

To truly care for and respect every individual

Pelanggan

Membangun organisasi dan budaya yang berorientasi pada pasar dan pelanggan

Hasil

Bersemangat mencapai target dan mewujudkannya dengan eksekusi yang seksama, tanpa bahaya bagi siapapun

Integritas

Menciptakan lingkungan dengan fokus dan komitmen pada kepatuhan

Keberlanjutan

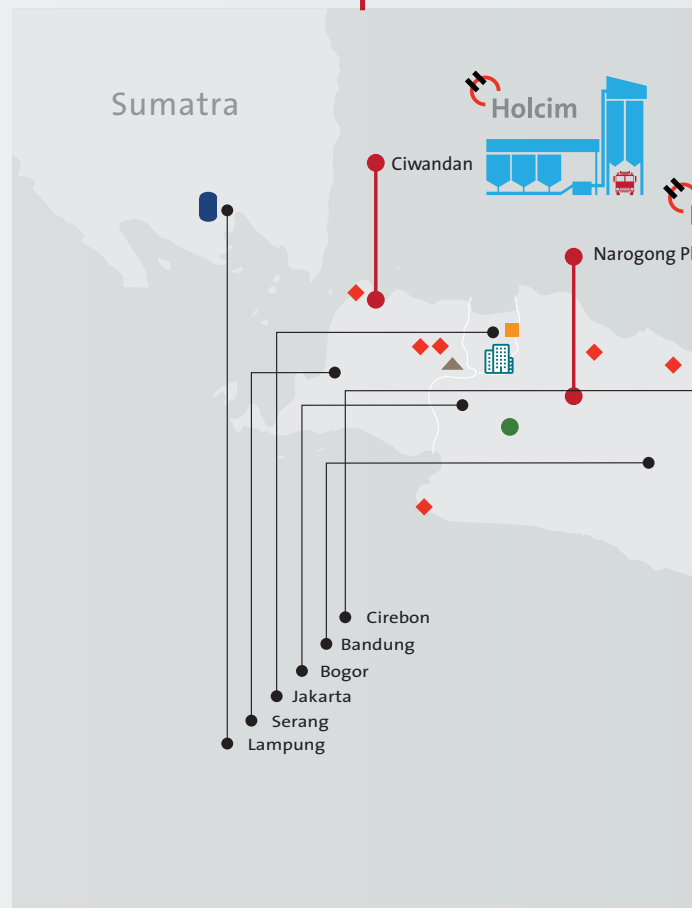
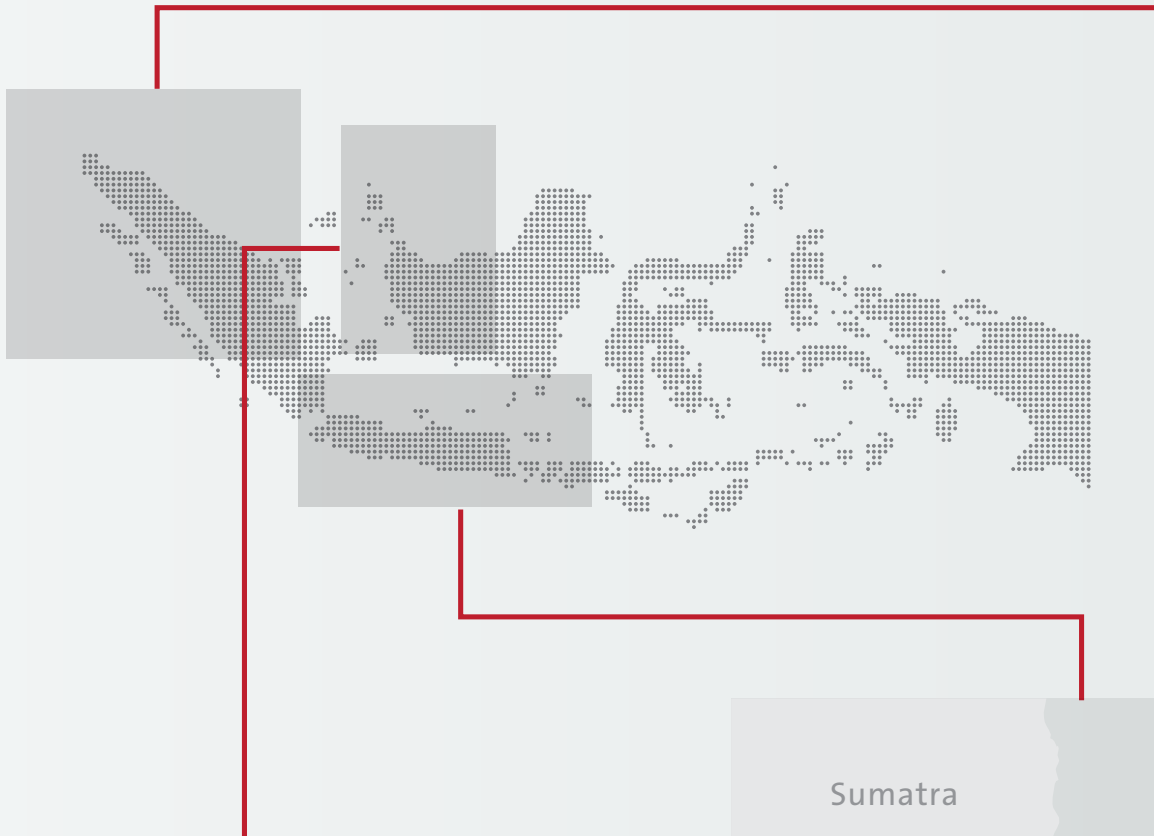
Menunjukkan kepemimpinan dalam pengelolaan lingkungan dan teladan tanggung jawab bagi generasi mendatang

Karyawan, Keterbukaan, dan Keterlibatan








Peduli dan menghargai setiap individu

Location Map

Peta Lokasi

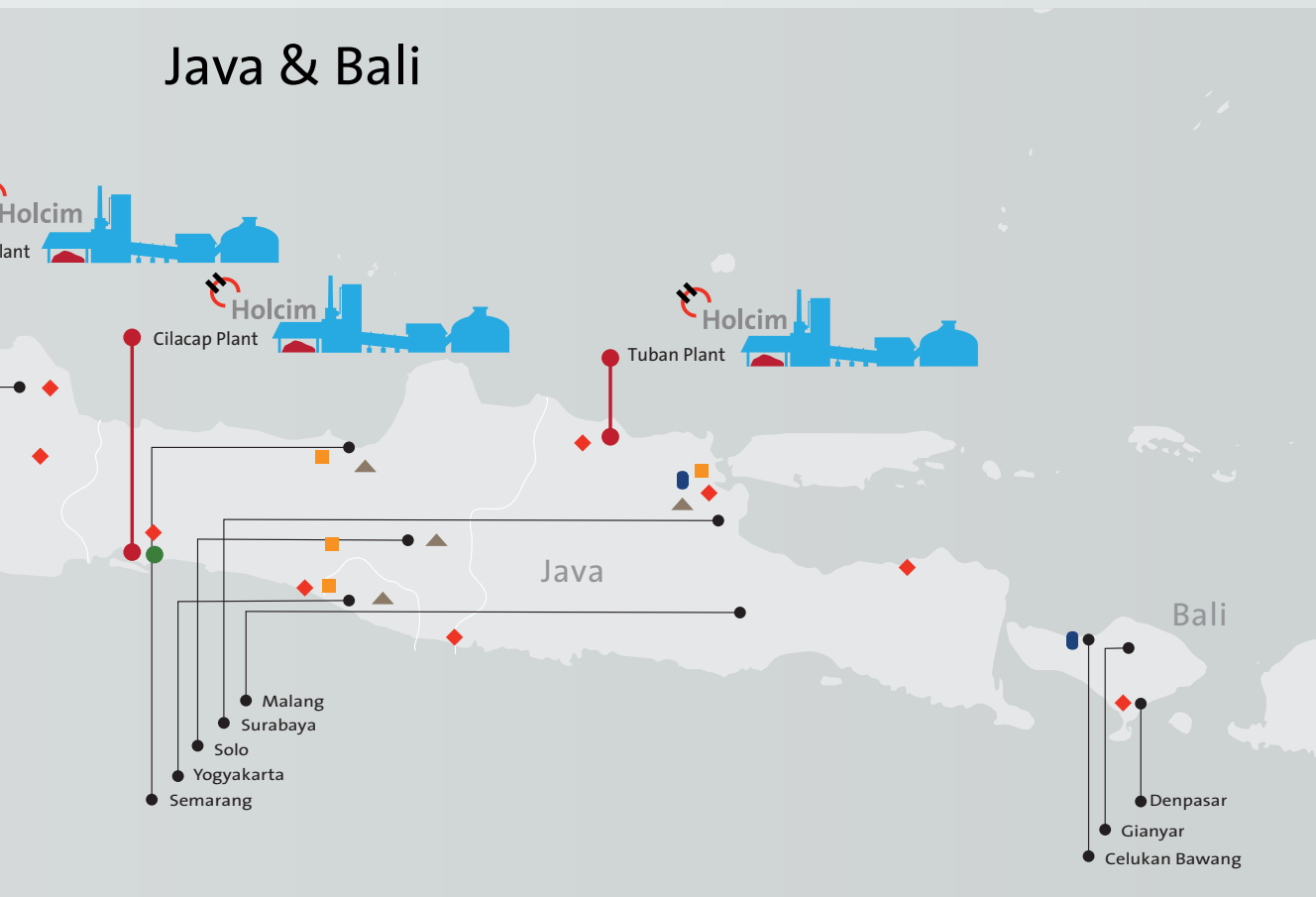
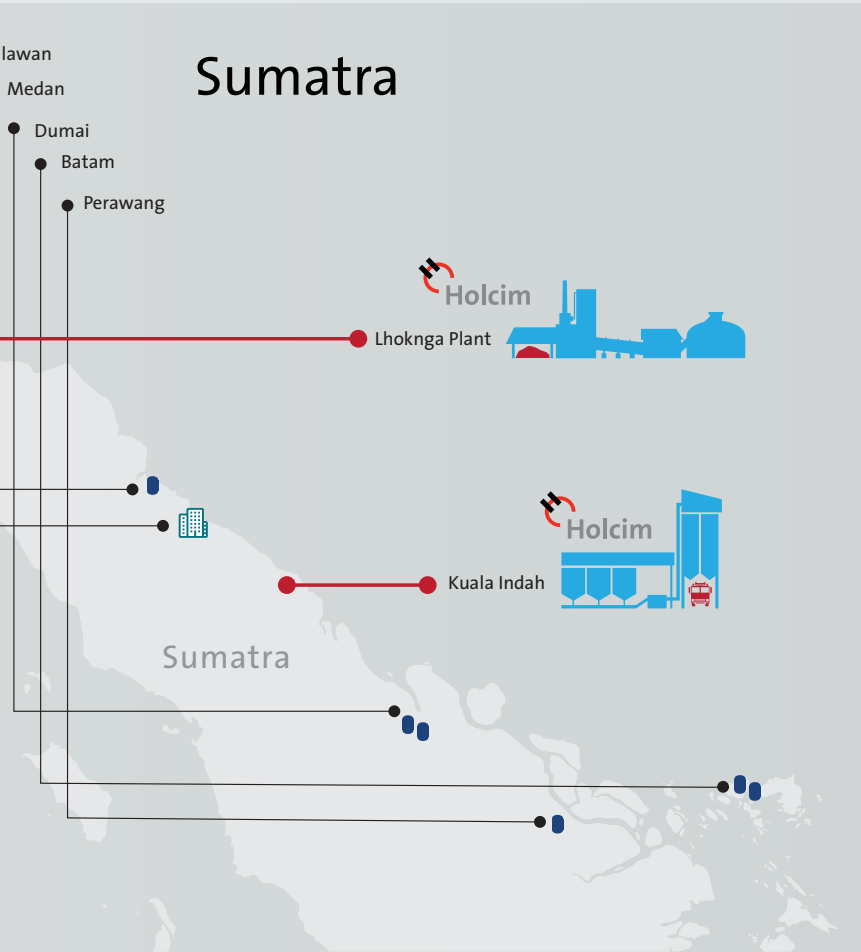


Legend

-  Holcim Plant or Grinding Station
-  Silo and Distribution Centre
-  Distribution Hub
-  Batching Plants (including mobile project plants)
-  geocycle
-  Sales Office
-  Main/Representative Office

Information network:

-  www.holcim.co.id
-  www.membangunbersama.com
-  Tanya Holcim ☎ 800 100 7788
-  GPS Tracking System
-  Betonku Holcim ☎ 811 811 811 ☎
-  www.geocycle.co.id



Corporate Info

Info Perusahaan



Name of The Company Nama Perusahaan

PT Holcim Indonesia Tbk



Established Tanggal Berdiri

June 15, 1971
15 Juni 1971



Line of Business Lini Usaha

Cement, Ready-Mixed
Concrete, and Aggregates
Production
Produksi Semen, Beton, dan
Agregat



Address & Contact Alamat & Kontak

Head Office
Talavera Suite 15th Floor
Talavera Office Park
Jl. TB Simatupang No.22 – 26
Jakarta 12430
Indonesia
Phone : +62 21 2986 1000
Fax : +62 21 2986 3333
Email : corp.sec-idn@lafargeholcim.com
Website : www.holcim.co.id



Capital Market Supporting Professional Profesi Penunjang Pasar Modal

Share Registrar Biro Administrasi Efek

PT Datindo Entrycom
Puri Datindo – Wisma Sudirman
Jl. Jend. Sudirman Kav. 34-35
Jakarta 10220
Tel. : +62 21 570 9009
Fax. : +62 21 570 9026
Website : www.datindo.com



(In million Rupiah, except volume, per Share data and Financial Ratios)**2016****Sales Volume Data**

Domestic Cement and Clinker Sales (in thousand tons)	9,609
Cement & Clinker Sales including Exports (in thousand tons)	10,271
Cement & Clinker Exports (in thousand tons)	662
Ready-Mixed Concrete Shipments (in thousand m ³)	1,634
Aggregates Sales (in thousand tons)	2,716

Sales and Earnings

Net Sales	9,458,403
Gross Profit	1,930,866
Income from Operations	205,872
Earnings Before Interest, Tax, Depreciation & Amortisation (EBITDA)	1,365,701
Profit (loss) for the year attributable to owners of the parent entity and non-controlling interest	(284,584)
Total comprehensive income (loss) for the year attributable to owners of the parent entity and non-controlling interest	(274,318)
Profit (loss) for the year attributable to owner of the parent entity per share, basic	(37)
Number of Shares (in thousands)	7,662,900

Financial Position

Net Working Capital ¹	(76,363)
Total Assets	19,763,133
Capital Expenditure	523,022
Total Liabilities	11,702,538
Total Equity	8,060,595

Financial Ratios

Current Ratio (x)	0.46
Debt to Total Assets (x)	0.42
Debt to Total Equity (x)	1.02
Total Assets Turnover (x)	0.48
Net Income to Total Assets (x)	(0.01)
Net Income to Total Equity (x)	(0.04)
Gross Profit Margin (%)	20.41%
Operating Profit Margin (%)	2.2%
Net Income Margin (%)	-3.01%

¹ The net working capital is derived from total current assets (excluding cash & cash equivalents) less total current liabilities (excluding corporate income tax payable and accrued interest).

² The figures of 2014 have been restated to reflect the requirements from the adoption of PSAK No. 24 (Revised 2013) on "Employee Benefits". And also to exclude the results of Holcim Malaysia, an entity 'under common control' which was divested in 2015.

2015	2014 ²	(dalam jutaan Rupiah, kecuali data Volume Penjualan, Laba Bersih per Saham, dan Rasio Keuangan)
------	-------------------	---

Data Volume Penjualan

9,104	8,808	Penjualan Semen & Klinker Domestik (dalam ribuan ton)
9,562	8,967	Penjualan Semen & Klinker termasuk Ekspor (dalam ribuan ton)
458	159	Ekspor Semen & Klinker (dalam ribuan ton)
1,610	1,885	Penjualan Beton Siap Pakai (dalam ribuan m ³)
2,323	2,315	Penjualan Agregat (dalam ribuan ton)

Penjualan dan Pendapatan

9,239,022	9,483,612	Penjualan Barang dan Jasa Bersih
2,139,445	2,776,265	Laba Bruto
909,489	1,206,186	Laba Usaha
1,833,923	1,872,050	Laba Usaha sebelum Bunga, Pajak, Penyusutan & Amortisasi (EBITDA)
175,127	659,867	Laba (rugi) tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk dan kepentingan nonpengendali
144,983	568,820	Jumlah laba (rugi) komprehensif tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk dan kepentingan nonpengendali
23	86	Laba (rugi) bersih diatribusikan kepada pemilik entitas induk per saham, dasar
7,662,900	7,662,900	Jumlah Saham (dalam ribuan)

Posisi Keuangan

(172,166)	(343,219)	Modal Kerja Bersih ¹
17,321,566	17,199,304	Jumlah Aset
1,331,061	2,896,667	Belanja Modal
8,871,708	8,617,335	Jumlah Liabilitas
8,449,858	8,581,969	Total Ekuitas

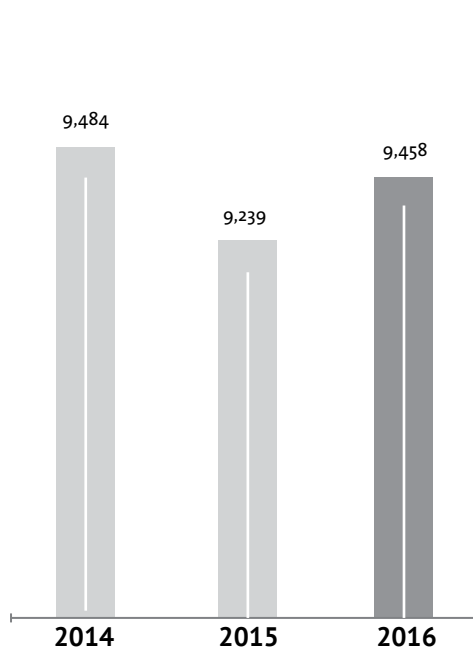
Rasio Keuangan

0.65	0.60	Rasio Keuangan
0.34	0.32	Rasio Pinjaman Sesuai Modal Aset (x)
0.71	0.63	Rasio Pinjaman Terhadap Jumlah Ekuitas (x)
0.53	0.55	Rasio Perputaran Aset (x)
0.01	0.04	Rasio Laba terhadap jumlah Aset (x)
0.02	0.08	Rasio Laba terhadap Ekuitas (x)
23.16%	29.27%	Marjin Laba Bruto (%)
9.84%	12.72%	Marjin Laba Usaha (%)
1.90%	6.96%	Rasio Laba terhadap Pendapatan (%)

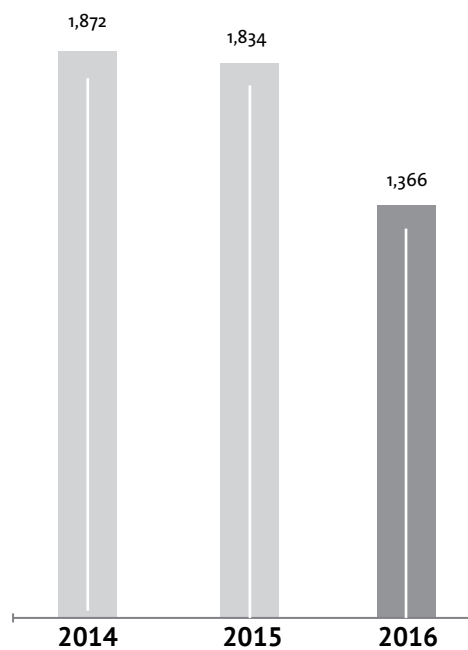
¹ Modal kerja bersih didapat dari jumlah aset lancar (selain kas & setara kas) dikurangi jumlah liabilitas lancar jangka pendek (tidak termasuk hutang pajak penghasilan badan & bunga masih harus dibayar).

² Angka-angka tahun 2014 telah disajikan kembali untuk mencerminkan persyaratan dari penerapan PSAK No. 24 (Revisi 2013) mengenai "Imbalan Kerja". Dan juga untuk mengeluarkan hasil Holcim Malaysia yang merupakan entitas sepengendali yang divestasi pada tahun 2015.

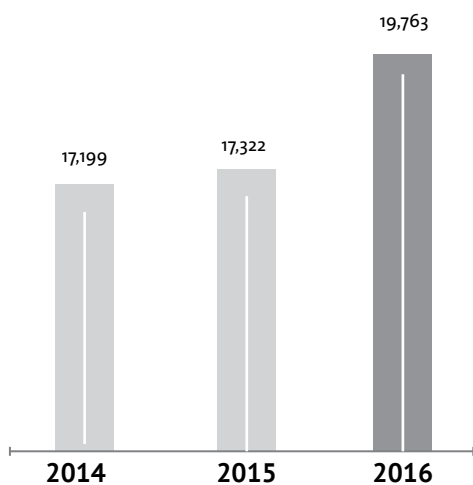
Net Sales
(Rp billion)



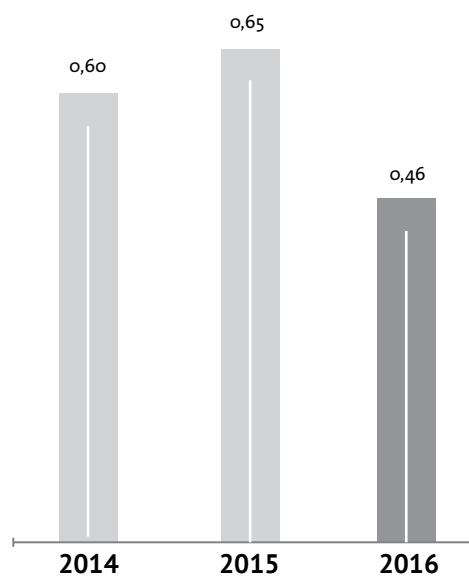
EBITDA
(Rp billion)



Total Assets
(Rp billion)



Current Ratio
(Rp billion)





Stock Highlights

Ikhtisar Saham

Table of Stock Price Movements Quarterly Period 2016
Tabel Pergerakan Harga Saham Per Kuartal Periode Tahun 2016

Period Periode	Harga (Rp)						Market Capitalization Kapitalisasi Pasar (Rp million) (Rp juta)	Transaction Volume Volume Transaksi (thousand shares) (ribu lembar)	Value Nilai (Rp million) (Rp juta)	Frequency Frekuensi (X)
	Highest Tertinggi	Date Tanggal	Lowest Terendah	Date Tanggal	Closing Penutupan	Date Tanggal				
2016										
1 st Quarter Kuartal I	1,145	21-Mar-16	895	3-Feb-16	1,070	31-Mar-16	8,199,000	47,554	47,951	20,467
2 nd Quarter Kuartal II	1,295	14-Apr-16	965	20-May-16	1,055	30-Jun-16	8,084,000	50,402	55,585	19,948
3 rd Quarter Kuartal III	1,385	2-Aug-16	985	14-Sep-16	1,035	30-Sep-16	7,931,000	228,557	265,662	48,338
4 th Quarter Kuartal IV	1,070	4-Oct-16	865	16-Nov-16	900	30-Dec-16	6,897,000	103,656	99,278	25,121

Percentage of Share Ownership as of December 31, 2016
Persentase Kepemilikan Saham Per 31 Desember 2016

Owners Status Status Pemilik	Percentage Persentase
Local Institution Institusi Lokal	1.38%
Foreign Institution Institusi Asing	95.5%
Local Individual Individu Lokal	3.02%
Foreign Individual Individu Asing	0.15%

Chronology of Stock Listing

As of August 6, 1977, the Company obtained an effective statement from the Bapepam-LK to conduct the Initial Public Offering (IPO) of SMCB to the public with 178,750 shares in a nominal value of Rp1,000 per share with the offering price of Rp10,000 per share. The shares were listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) on August 10, 1977.

The following table shows the Company's next IPO and limited share offer:

Kronologi Pencatatan Saham

Pada tanggal 6 Agustus 1977, Perusahaan memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) SMCB kepada publik dengan jumlah saham 178.750, dengan nilai nominal Rp1.000 per saham, dengan harga penawaran sebesar Rp10.000 per saham. Saham tersebut tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 10 Agustus 1977.

Berikut adalah tabel mencantumkan IPO Perseroan dan penawaran terbatas berikutnya:

Type of Stock Listing Jenis Pencatatan Saham	Share Saham	Date Tanggal
First Issue @ Rp10,000	178,750	August 10, 1977
Additional listing (1977-1979)	163,366	
Second Issue @ Rp16,450	214,980	May 17, 1982
Company listing	3,017,904	November 1, 1989
Stock Dividend	50,050,000	November 20, 1989
Third Issue @ Rp10,000	14,000,000	January 29, 1990
Fourth Issue @ Rp7,800	23,600,000	July 21, 1993
Fifth Right Issue @ Rp5,000	72,980,000	July 15, 1994
Stock Split	164,205,000	July 28, 1997
Bonus Shares	821,025,000	September 10, 1997
Bond Restructurization	6,513,465,000	December 19, 2001



Holcim Indonesia's Product Portfolio Exhibition and Solution

Event Highlights

Peristiwa Penting

14 January

Holcim's Reclamation Program

Holcim Indonesia promoted its educational forest developed on its former mining quarry Cibadak, Sukabumi.



Program Reklamasi Holcim

Holcim Indonesia mempromosikan hutan edukasi yang dibangun di bekas tambang kuarsa di Cibadak, Sukabumi.

10 February

The acquisition of PT Lafarge Cement Indonesia February 10, 2016

The signing of acquisition note of PT Lafarge Cement Indonesia in front of the Notary on February 10, 2016, has officially closed the integration process of the two companies in Indonesia.



Akuisisi PT Lafarge Cement Indonesia 10 Februari 2016

Penandatanganan akta akuisisi PT Lafarge Cement Indonesia di hadapan Notaris tanggal 10 Februari 2016, menandai selesainya proses

integrasi kedua perusahaan di Indonesia.

18 February

Geocycle to Destroy MMEA

Holcim Indonesia, through its business unit, Geocycle, together with the KPPBC Type Madya Pabean A Bogor, signed a Minutes of Annihilation to destroy 10,296 bottles of Beverages Containing Ethyl Alcohol (MMEA) at Narogong Plant.



Geocycle Hancurkan MMEA

Holcim Indonesia, melalui unit usahanya, Geocycle, bersama-sama dengan KPPBC Tipe Madya Pabean A Bogor, menandatangani Berita Acara Pemusnahan untuk menghancurkan 10.296 botol Minuman Mengandung Etil Alkohol (MMEA) di Pabrik Narogong.

25 February

Extraordinary General Meeting of Shareholders (EGM)

On Thursday, February 25, 2016, Holcim Indonesia held an Extraordinary General Meeting of Shareholders (EGM) at Granada Ballroom of Tower 165, Jakarta. The event approved the appointment of Mark Schmidt, Marcelo Castro, Ika Tjondrohardjo, Dhamayanti Suhita and R.A. Permadiyono Sumedi as the Company's New

Directors. The summary of 2016 EGM is mentioned in the GCG section



Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB)

Pada hari Kamis, 25 Februari 2016, Holcim Indonesia mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) di Ballroom Granada Tower 165, Jakarta. Kegiatan tersebut menyetujui pengangkatan Mark Schmidt, Marcelo Castro, Ika Tjondrohardjo, Dhamayanti Suhita dan R.A. Permadiyono Sumedi sebagai Direktur baru Perusahaan. Ringkasan RUPSLB 2016 telah disebutkan di bagian GCG.

25 February

The Sampireun Gallery

Together with 25 SMEs at Klapanunggal Subdistrict, Holcim Indonesia inaugurated the Sampireun Gallery in the Village of Lebak Pasar, Bogor.



Galeri Sampireun

Bersama dengan 25 UKM di Kecamatan Klapanunggal, Holcim Indonesia meresmikan Galeri Sampireun di Desa Lebak Pasar, Bogor.

11 May

Holcim to Build the Palace View Park

Holcim Indonesia collaborated with the Government of DKI Jakarta Province in building the Palace View Park to showcase our commitment in innovation and sustainability.



Holcim Bangun Taman Pandang Istana

Holcim Indonesia mendukung upaya Pemerintah Jakarta dalam menyediakan ruang publik kreatif bagi masyarakat. Perusahaan membangun Taman Pandang Istana untuk menunjukkan komitmen kami pada inovasi dan keberlanjutan.

26 May

Annual General Meeting of Shareholders (AGM)

On Thursday, May 26, 2016, Holcim Indonesia held an Annual General Meeting of Shareholders (AGM) at Granada Ballroom of Tower 165, Jakarta. The event approved the use of net proceeds for fiscal year 2015 the appointment of the Company's Public Accountant and the reappointment of all members of the Board of Commissioners. The summary of 2016 AGM is mentioned in the GCG section.



Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST)

Pada hari Kamis, 26 Mei 2016, Holcim Indonesia mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) di Granada Ballroom Tower 165, Jakarta. Acara tersebut menyetujui penggunaan dana hasil bersih untuk tahun fiskal 2015, penunjukan Akuntan Publik, dan pengangkatan kembali seluruh anggota Dewan Komisaris. Ringkasan RUPS 2016 telah disebutkan di bagian GCG.

30 July

Launching of the Palace View Park

The Department of Park and Cemetery of the Jakarta Provincial Government inaugurated the Palace View Park (formerly known as the Aspiration Park) built by Holcim Indonesia, CARAS Creative Placemaking, and Yasser Rizky as the artist who designed the concept of the park.



Peresmian Taman Pandang Istana

Departemen Pertamanan dan Pemakaman Pemerintah Provinsi DKI Jakarta meresmikan Taman Pandang Istana (sebelumnya dikenal sebagai Taman Aspirasi) yang dibangun Holcim Indonesia.

CARAS Creative Placemaking dan Yasser Rizky sebagai seniman yang merancang konsep taman tersebut.

27 October

The 5th LafargeHolcim Awards

An international competition by LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction, the 5th LafargeHolcim Awards, rolled out to search for the most prestigious sustainable solution designs in the world.



LafargeHolcim Awards ke-5

Sebuah kompetisi internasional oleh Yayasan LafargeHolcim untuk Pembangunan Berkelanjutan, LafargeHolcim Awards ke-5 kembali digelar dengan penghargaan lain dalam upayanya mencari desain solusi berkelanjutan yang paling bergengsi di dunia.

11 November

Launch of Lampung Terminal

Holcim Indonesia officially inaugurated a new cement terminal in Lampung providing one million capacity of cement per year.



Peresmian Terminal Lampung

Holcim Indonesia meresmikan terminal semen baru di Lampung yang memiliki kapasitas hingga 1 juta ton semen per tahun.

Awards & Certifications

Penghargaan & Sertifikasi

9 February

Indonesia In-House Magazines Awards 2016

Berita Kita received The Best Internal Magazine and Bronze Award for the Best e-Magazine for multinational company category from the Indonesia In-House Magazine Awards.



Indonesia In-House Magazine Choice 2016

Berita Kita meraih The Best Internal Magazine dan Bronze Award untuk The Best e-Magazine untuk kategori Perusahaan Multinasional dari Indonesia in-House Awards.

2 May

ECO Office Certification

The main offices in Tuban, Cilacap, and Narogong Plants were ECO Office certified by the Singapore Environmental Council (SEC) for implementing green building principles.

Sertifikat Eco Office

Kantor-kantor utama di Pabrik



Tuban, Cilacap dan Narogong menerima sertifikasi Eco Office dari SEC karena mengimplementasikan prinsip-prinsip industri hijau.

16 May

SME Summit & Awards 2016

At the SME's UNS 5th Summit & Awards 2016, Cilacap Plant received the Best CSR for SME Development award for developing and promoting Mangrove Batik.



SME Summit & Awards 2016

Pada SME Summit & Awards 2016, pabrik Cilacap menerima penghargaan sebagai CSR Terbaik untuk Pembangunan UKM untuk mengembangkan dan mempromosikan Batik Mangrove.

15 August

The Best CSR Programs in Central Java

Holcim Indonesia received The Best

CSR Programs in Central Java from the Governor of Central Java.

Program CSR Terbaik di Jawa Tengah

Holcim Indonesia menerima penghargaan Program CSR Programs Terbaik di Jawa Tengah dari Gubernur Jawa Tengah.

25 August

Sustainable Business Award

The Global Initiatives awarded Sustainable Business Award for Best Energy Management Category to the Company.



Sustainable Business Award

Global Initiatives memberikan Sustainable Business Award for Best Energy Management Category kepada Perseroan.

25 August

Social Business Innovation and Green CEO Award

Warta Ekonomi awarded the Company with Social Business



Innovation Award and Green CEO Award.

Penghargaan Inovasi Bisnis Sosial dan Green CEO

Warta Ekonomi memberikan penghargaan Social Business Innovation Award dan Green CEO Award kepada Perseroan.

17 September

The Best Empowerment on Blood Donation Program

Tuban Plant received recognition as the Best Empowered for its employees' and contractors' participation on the Blood donation program held by the Indonesian Red Cross of Tuban.



Pemberdayaan Terbaik dalam Program Donor Darah

Pabrik Tuban mendapat pengakuan sebagai Pemberdaya Terbaik untuk karyawan dan kontraktor yang berpartisipasi pada program donor darah yang diselenggarakan oleh Palang Merah Indonesia Tuban.

21 September

Global Award from LafargeHolcim Group

At the Senior Leadership meeting in Geneva, CEO of Holcim Indonesia, Gary Schutz received a Group Award for the outstanding Company performance in cutting logistics costs by 25% under the Ambition Project.



Penghargaan dari LafargeHolcim Group

Pada pertemuan Manajemen Senior di Jenewa, CEO Holcim Indonesia Gary Schutz menerima penghargaan untuk kinerja perusahaan yang luar biasa dalam pemotongan biaya logistik sebesar 25% di bawah Proyek *Ambition*.

24 October

Best Practice on Leadership Learning and Learning Delivery

The SWA Group awarded Holcim Academy as one of Indonesia's best practice Corporate Universities under the category of the Best Practice on Leadership Learning and the Best Practice on Learning Delivery.



Pelatihan Terbaik tentang Kepemimpinan dan Penyampaian Pembelajaran

SWA Grup menganugerahkan Holcim Academy sebagai salah satu Universitas Korporat Indonesia terbaik dalam kategori Best Practice on Leadership

Learning dan Best Practice on Learning Delivery.

7 December

Green PROPER Award

Cilacap Plant received Green PROPER, while Narogong, Tuban and Lhoknga Plants received Blue PROPER.



Penghargaan PROPER Hijau

Pabrik Cilacap berhasil meraih peringkat PROPER Hijau, sementara Narogong, Tuban dan Lhoknga mendapat peringkat PROPER Biru.

20 December

Green Industry Award

Holcim Indonesia received the Green Industry Award for applying green industry principles.



Green Industry Award

Holcim Indonesia menerima Green Industry Award karena mengimplementasikan prinsip-prinsip industri ramah lingkungan.

CEO of LafargeHolcim, Eric Olsen, during his visit to Holcim Indonesia in early 2016



2

Management Report

Laporan Manajemen

- A. **Report from the President Commissioner**
Laporan Presiden Komisaris
- B. **Board of Commissioners' Profile**
Profil Dewan Komisaris
- C. **Report from the President Director**
Laporan Presiden Direktur
- D. **Board of Directors' Profile**
Profil Direksi

Report from the President Commissioner

Laporan Presiden Komisaris

Dear Shareholders,

On behalf of the Board of Commissioners, I welcome you to the 2016 Annual Report of PT Holcim Indonesia Tbk. This year's report presents you not only the Company's performance in 2016, but also brings you closer to how we enforce the synergy within the Company by being **ACE: Agile, Collaborative, and fostering Empowerment**. These are the behaviors that ensure Holcim Indonesia to continue growing its strength and reputation.

Looking at the condition of the national economy in 2016, the Board of Commissioners are in agreeable terms with the result of IMF's 2016 Article IV consultation assessment on Indonesia, which viewed the country as successful in maintaining its macroeconomic stability and properly adjust to the external environment. The prudent mix of macroeconomic policies and the launch of structural reforms are viewed to have helped the economy weather the commodity down-cycle, slow global growth, and episodes of financial turbulence.⁽¹⁾

The Indonesian economy showed steady momentum in the last quarter of 2016 with GDP growth matching IMF's prediction of a 5.0% figure, up from 4.8% from the previous year.⁽²⁾ Bank Indonesia (BI) cut its benchmark six times last year by 150 basis points to 4.75% to aid economic growth. During 2016, the inflation rate was low, current account deficit comfortable, and the Rupiah relatively stable. While the economy is subject to downside risks, the outlook remains positive. We believe that Indonesia is much better placed today to weather uncertain external conditions than in previous years.

Indonesian economy speed up slightly in the second quarter of 2016, driven by intensive government spending. Unfortunately, it was not enough to lift up the national cement industry, which grew slower than expected. The government-led infrastructure development was not realized as smooth as expected.

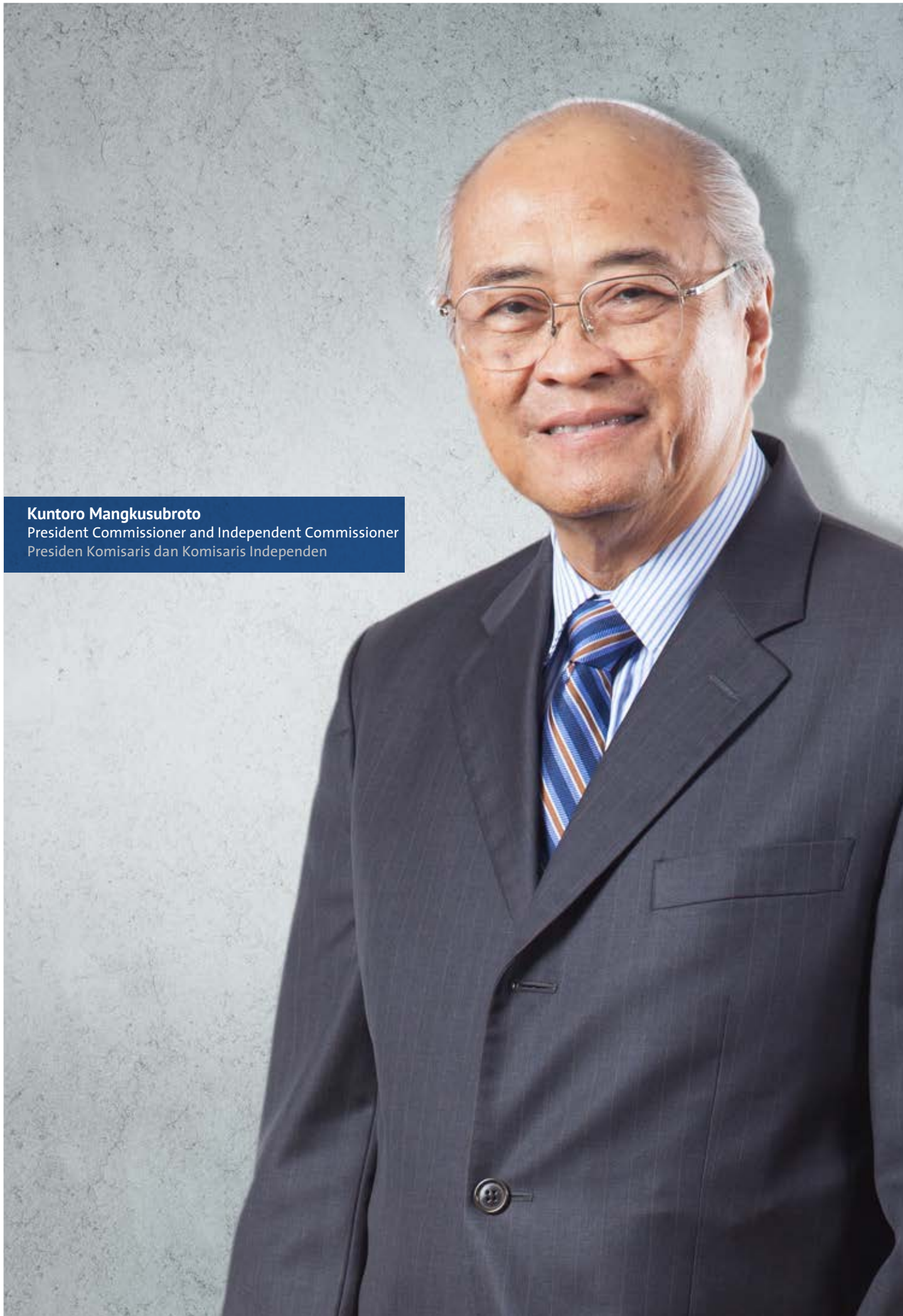
Para Pemegang Saham,

Atas nama Dewan Komisaris, perkenankan saya menyampaikan Laporan Tahunan 2016 PT Holcim Indonesia Tbk untuk Anda. Laporan Tahunan kali ini tidak hanya menghadirkan kinerja Perseroan sepanjang 2016, tetapi juga mengajak Anda lebih dekat pada bagaimana kami memperkuat sinergi di dalam Perseroan dengan menjadi **ACE: Agile atau lincah/cekatan, Collaborative atau memperkuat kerja sama tim, & Empowerment atau mendorong pemberdayaan**. Model perilaku ini menjadi kunci bagi Holcim untuk terus meningkatkan keunggulan dan reputasi Perseroan.

Melihat kondisi perekonomian nasional selama 2016, Dewan Komisaris sepakat dengan hasil penilaian IMF terkait ekonomi Indonesia, yang diterbitkan dalam Artikel IV Tahun 2016. IMF menilai Indonesia telah berhasil menjaga stabilitas makro ekonomi dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya dengan baik. Gabungan antara kebijakan makro ekonomi dan reformasi struktural dipandang telah membantu perekonomian dalam mengatasi industri komoditas yang mengalami penurunan, pertumbuhan global yang melambat, dan masa-masa pasang surut keuangan.⁽¹⁾

Perekonomian Indonesia menunjukkan tren yang stabil di kuartal terakhir 2016, dengan pertumbuhan PDB sesuai prediksi IMF di angka 5,0%, naik dari 4,8% tahun lalu.⁽²⁾ Bank Indonesia (BI) menurunkan suku bunga hingga enam kali tahun lalu untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, dengan 150 basis poin menjadi 4,75%. Selama tahun 2016, tingkat inflasi tergolong rendah, defisit neraca masih dalam batas aman, dan Rupiah relatif stabil. Meskipun perekonomian berisiko mengalami perlambatan, prospek ke depan masih positif. Kami percaya bahwa Indonesia saat ini berada di posisi yang baik dan lebih mampu mengatasi kondisi eksternal dibandingkan tahun sebelumnya.

Perekonomian Indonesia sedikit melaju pada kuartal kedua 2016, didorong oleh pengeluaran Pemerintah yang intensif. Sayangnya, hal tersebut masih belum cukup untuk mendorong industri semen nasional, yang tumbuh lebih lambat dari yang diharapkan. Pembangunan infrastruktur yang dipimpin Pemerintah



Kuntoro Mangkusubroto

President Commissioner and Independent Commissioner
Presiden Komisaris dan Komisaris Independen

The delayed government spending and new policies, such as cement price intervention on early 2016, hindered the growth of the national cement industry.

Even though the demand from housing and infrastructure projects has been picking up since the second quarter of 2016, it failed to make up for the overall cement demand.⁽³⁾ Domestic cement consumption in Indonesia stood at 62 million tons in 2016, rather stagnant from the previous year. Thus, the 65 million tons cement sales target of the Indonesian Cement Association (ASI) for 2016 was not achieved.⁽⁴⁾

The stagnant demand was not the only challenge faced by the industry in 2016. Indeed, with the current demand, Indonesia has become the largest market for cement (62 million tons) in the Asia-Pacific region, followed by Vietnam (55.7 million tons), South Korea (49.6 million tons), Japan (43 million tons), and Thailand (29 million tons). In terms of cement production capacity, Indonesia is the largest in the region with a capacity of around 100 million tons.⁽⁵⁾

These numbers show that Indonesia's cement industry is also plagued by a major oversupply as the demand for cement is lower than its national capacity. Cement production in Indonesia has exceeded demand by more than 30%.⁽⁶⁾ The oversupply is further challenged by new cement players which have led to a price erosion and declining earnings on a like for like basis of existing major cement players, including Holcim Indonesia.

To tackle these issues, Holcim urges both the government and private sectors to bring more efforts in minimizing the negative effects. Aside from activation of delayed projects and easier credit conditions, Holcim welcomes the Government plans for conducting moratorium on new cement plant investments and economic policy packages. We believe that the implementation of these plans will gradually recover the imbalanced situation.

Despite those challenges, the Company continues to make progress. I would like to express my appreciation for the support from everyone in working together as ONE company after the successful integration of Holcim and Lafarge in Indonesia. Together, we are now recognized as a member of a leading building material company; LafargeHolcim Group. While legally in Indonesia, we remain as PT Holcim Indonesia Tbk ("Holcim"). I would also like to invite all employees to

tidak berjalan semulus yang diharapkan, pengeluaran negara tertunda, dan kebijakan baru, seperti intervensi harga semen di awal tahun 2016, telah menghambat pertumbuhan industri semen nasional.

Permintaan dari proyek-proyek perumahan dan infrastruktur cenderung bertambah sejak kuartal kedua 2016, namun masih belum cukup untuk meningkatkan permintaan semen secara umum.⁽³⁾ Konsumsi semen domestik di Indonesia mencapai 62 juta ton pada tahun 2016, cenderung stagnan dari tahun sebelumnya. Sehingga, target penjualan semen hingga 65 juta ton – yang ditetapkan oleh Asosiasi Semen Indonesia (ASI) untuk 2016 – tidak tercapai.⁽⁴⁾

Perlambatan permintaan ini bukan satu-satunya tantangan yang dihadapi industri semen di tahun 2016. Saat ini, Indonesia telah menjadi pasar semen terbesar di wilayah Asia Pasifik, diikuti oleh Vietnam (55,7 juta ton), Korea Selatan (49,6 juta ton), Jepang (43 juta ton), dan Thailand (29 juta ton). Indonesia juga memiliki kapasitas produksi semen terbesar di regional yang mencapai 100 juta ton.⁽⁵⁾

Namun angka-angka tersebut menunjukkan bahwa industri semen di Indonesia juga tengah mengalami kelebihan suplai, karena permintaan semen saat ini lebih rendah dari kapasitas produksi nasional. Produksi semen telah melampaui permintaan, dengan kelebihan pasokan mencapai lebih dari 30%.⁽⁶⁾ Masalah ini masih ditambah lagi dengan kemunculan pemain baru di industri, sehingga menimbulkan perang harga, yang akhirnya menurunkan pendapatan sejumlah pemain besar yang telah ada, salah satunya adalah Holcim Indonesia.

Untuk mengatasi masalah tersebut, Holcim mendesak Pemerintah dan sektor swasta untuk berupaya lebih dalam meminimalisir berbagai pengaruh negatif yang ada. Selain mengaktifkan kembali proyek-proyek yang tertunda dan mempermudah persyaratan kredit, Holcim menyambut baik rencana Pemerintah untuk melakukan moratorium atas investasi baru dan sejumlah paket kebijakan ekonomi. Kami percaya bahwa pelaksanaan rencana ini secara bertahap akan mampu memulihkan situasi timpang saat ini.

Meskipun menghadapi sejumlah tantangan di atas, Perseroan terus mencetak kemajuan nyata. Karena itu, saya ingin memberikan apresiasi saya kepada setiap orang yang mendukung dan bekerja sama dengan baik sebagai SATU perusahaan setelah kesuksesan proses integrasi Holcim dan Lafarge di Indonesia. Bersama-sama, kini kita dikenal sebagai bagian dari perusahaan material bangunan terdepan, LafargeHolcim Group. Meskipun secara hukum kita masih tetap disebut



bring the spirit of One Team, One winning Spirit to achieve One Goal, and Bangkit Bersama (Rise as One).

This integration gives a huge positive impact to Holcim as an integrated business. First, it gives us greater potential to grow by creating a vital supply chain into our market. We have moved from being two independent cement producers serving different markets, to one large-scale producer with capacity on Java and Sumatra – the two largest markets in Indonesia. Second, it brings positive change as we gain access to what has become the biggest network in building materials and expertise worldwide. It is a chance for everyone to get involved. I believe that Holcim will be able to leverage this deep treasure of knowledge and global expertise to enhance the Company's role.

Globally, the world in which LafargeHolcim Group operates is changing rapidly, and it will continue to change in the future years. We see two megatrends that are starting to bring huge influence to the

PT Holcim Indonesia Tbk ("Holcim"). Saya mengajak seluruh karyawan untuk menjunjung semangat Satu Tim, Satu Semangat untuk menang serta meraih Satu Tujuan dan Bangkit Bersama.

Integrasi ini memberikan dampak positif yang sangat besar untuk Holcim sebagai bisnis yang terintegrasi. *Pertama*, kami memiliki potensi yang lebih besar untuk tumbuh dengan menciptakan rantai pasokan yang penting di pasar. Kami telah berubah dari dua produsen semen yang independen dengan pasar yang berbeda, menjadi satu produsen berskala besar dengan kapasitas di Jawa dan Sumatera – dua pasar terbesar di Indonesia. *Kedua*, penggabungan ini membawa perubahan positif, karena kami mendapatkan akses ke jaringan terbesar di dunia dalam industri bahan bangunan dan tenaga kerja ahli. Ini adalah kesempatan bagi semua orang untuk terlibat. Saya percaya bahwa Holcim akan mampu memanfaatkan potensi pengetahuan dan keahlian berstandar global yang sangat kaya ini untuk meningkatkan peran Perseroan.

Secara global, dunia di mana LafargeHolcim Group beroperasi kian berubah dengan cepat, dan akan terus berubah di tahun-tahun mendatang. Kami melihat ada dua tren besar yang akan mempengaruhi industri, yaitu

industry, they are urbanization and digitalization. These trends can be seen both as threat and opportunity, yet depends on how a business can adapt and transform to survive and achieve success in the future.

Thus, LafargeHolcim Group reinforce our leadership model and behaviors summarized by the acronym of **ACE: Agility** and simplicity, **Collaboration** and trust, as well as **Empowerment**, accountability and transparency. Such behaviors reflect our commitment to keep on providing solutions for the society's future. A part from that, the Group also realized its leadership role in the global scale. The Group's vision is to help the world progress, and it is captured in few simple words: "LafargeHolcim: So The World Builds Better".

Encouraging Leadership

Despite the challenges faced throughout the year, the Board of Commissioners appreciates the efforts made by the Board of Directors in working together as a team and steering the Company in the right direction. In the first semester of 2016, Holcim managed to complete the integration between Holcim and Lafarge amidst the global economic slowdown that affected the country, as well as the sluggish market that affected the Company's financial performance.

A great accomplishment in terms of cost optimization was made through the Ambition Project. It was one of the success stories from the integration which was globally recognized by the LafargeHolcim Group. During the Senior Leadership meeting in Geneva, Switzerland, Holcim Indonesia received the Group Award for an outstanding performance in cutting logistic costs for up to 26%. This achievement has set the bar high for other LafargeHolcim Group members.

Despite higher competition in the market, the Company also managed to maintain its position amongst the top three biggest cement companies in the industry while protecting its market share of 16.5% as of 31 December 2016. Based on these results, the Board of Commissioners considers the Board of Directors' performance in 2016 as encouraging. We also believe that the strategic policy prepared by the Board of Directors was the appropriate step to significantly boost performance of the Company.

The 2030 Plan: So The World Builds Better

As the global leader in the construction materials industry, LafargeHolcim Group has both opportunity and responsibility to transform the way our industry

urbanisasi dan digitalisasi. Kecenderungan ini dapat dilihat sebagai ancaman maupun peluang, namun hal ini tergantung bagaimana sebuah bisnis beradaptasi dan mengubah diri, sehingga dapat bertahan dan mencapai keberhasilan di masa depan.

Karena itu, LafargeHolcim Group telah menetapkan model kepemimpinan dan perilaku panutan, yang diringkas menjadi **ACE: Agility and simplicity** (Ketangkasan dan kesederhanaan), **Collaboration and trust** (Kolaborasi dan kepercayaan), serta **Empowerment, accountability and transparency** (Pemberdayaan, akuntabilitas dan transparansi). Perilaku itu merefleksikan komitmen kami untuk senantiasa memberikan solusi bagi masa depan masyarakat. Selain itu, Grup juga menyadari perannya sebagai pemimpin di tingkat global. Visi Grup adalah untuk membantu memajukan dunia, dan hal itu ditekankan melalui beberapa kata sederhana: "LafargeHolcim: So The World Builds Better".

Kepemimpinan Direksi

Dewan Komisaris mengapresiasi kinerja Direksi atas upaya mereka bekerja sama sebagai satu tim dan membawa Perseroan untuk mencapai targetnya, meskipun menghadapi banyak tantangan sepanjang tahun. Pada semester I 2016, Holcim Indonesia berhasil menyelesaikan proses integrasi antara Holcim dan Lafarge, kesuksesan ini terjadi di tengah perlambatan ekonomi global yang mempengaruhi Indonesia, serta kelesuan pasar yang mempengaruhi kinerja keuangan Perseroan.

Pencapaian besar dalam hal optimalisasi biaya melalui Proyek *Ambition* merupakan satu dari banyak kisah sukses di dalam upaya integrasi, yang juga mendapat pengakuan dari LafargeHolcim Group. Dalam pertemuan *Senior Leadership* di Jenewa, Swiss, Holcim Indonesia menerima penghargaan dari Grup untuk kinerja yang luar biasa dalam memangkas biaya logistik hingga 26%. Pencapaian ini turut mengangkat standar untuk anggota LafargeHolcim Group lainnya.

Meskipun menghadapi persaingan ketat di pasar, Perseroan juga berhasil mempertahankan posisi dalam tiga besar pemain bisnis semen di Indonesia, sekaligus mempertahankan pangsa pasar sebesar 16,5% per 31 Desember 2016. Berdasarkan semua pencapaian tersebut, Dewan Komisaris menilai kinerja Direksi pada tahun 2016 telah cukup baik. Kami juga percaya bahwa kebijakan strategis yang disusun oleh Direksi merupakan langkah tepat untuk meningkatkan kinerja Perseroan secara signifikan.

The 2030 Plan: So The World Builds Better

Sebagai perusahaan global terkemuka di industri bahan bangunan, LafargeHolcim Group memiliki peluang sekaligus tanggung jawab untuk mengubah

works and encourage the whole construction sector to play its part in addressing our planet’s biggest issues and making a positive difference. We aim to lead in sustainability and set new standards: So The World Builds Better.

The LafargeHolcim Group played an active role at the COP21 Climate Conference in Paris, France to offer efficient solutions to the climate change challenge and contribute to limit global warming to below 2°C. Through it all, we made a twofold commitment. First, we worked closely with cement, concrete and construction players to develop industry-wide response to climate change. Second, we announced our LafargeHolcim Group’s carbon emission objectives:

1. To continue with the mission to cut our net CO₂ emissions by 40% per ton of cement by 2030 (compared to 1990).
2. To continue in developing and placing innovative product and services in the markets that help to prevent 10 million tons of CO₂ to be released every year from buildings and infrastructure sector.

On April 2016, the Group set out a new roadmap titled “The 2030 Plan” to show on how we can improve sustainability for our operations. It also looks beyond our own business activities to wider industry and communities. Four areas are identified: Climate,

cara kerja industri ini, serta mengajak seluruh sektor konstruksi untuk melakukan tugasnya mengatasi persoalan paling pelik yang dihadapi bumi kita dan melakukan perubahan positif. Kami ingin menjadi yang terbaik di sisi keberlanjutan dengan menetapkan standar baru, yaitu *So The World Builds Better*.

LafargeHolcim berperan aktif dalam Konferensi Iklim COP21 di Paris, Prancis, yang menawarkan solusi efisien untuk mengatasi persoalan yang timbul akibat perubahan iklim, dan ikut menekan pemanasan global hingga di bawah 2°C. Kami membuat dua komitmen. *Pertama*, kami menjalin kerja sama erat dengan pelaku usaha di sektor semen, beton, dan konstruksi untuk menyusun langkah yang akan ditempuh para pelaku di seluruh industri ini guna mengatasi masalah perubahan iklim. *Kedua*, kami mengumumkan tujuan khusus LafargeHolcim Group menyangkut emisi karbon:

1. Kami akan terus menjalankan misi kami mengurangi emisi bersih CO₂ sebanyak 40% per ton semen pada tahun 2030 (dibanding 1990).
2. Kami akan terus mengembangkan dan memasarkan produk dan layanan inovatif untuk mencegah terbentuknya 10 juta ton CO₂ setiap tahun dari sektor bangunan dan infrastruktur.

Pada bulan April 2016, LafargeHolcim menyusun rencana global bertajuk “*The 2030 Plan*”, terkait langkah-langkah untuk menjadikan kegiatan operasional kami lebih berkelanjutan. Hal-hal yang diatur dalam rencana tersebut juga kegiatan yang lebih luas di industri dan



Circular Economy, Water & Nature, as well as People & Communities; while quantitative targets for every field have been set for our in-house operations and beyond our fence line.

Holcim's commitment on sustainable performance was also recognized at national level. The Company received the "Sustainable Business Award" for Best Energy Management category from Global Initiatives, as well as the "Social Business Innovation Award" from Warta Ekonomi. We believe that these awards serve not only Holcim's own interest, but for the greater good as well: to create better living environment through the provision of houses for Indonesian families.

Based on the achievement, I am certain that the Board of Directors will be committed to work in partnership in the coming years, particularly to make the entire construction value chain more innovative and more mindful of the use of resources and its impact on nature.

Good Governance Enforcement

The assistance of the Audit Committee to the Board of Commissioners in conducting the monitoring function towards the Company, has shown good performance and contributed greatly to the growth of the Company, particularly through the identification of key issues and reviewing the Company's financial performance. In addition to proper implementation of the work program, the function of the committee was also constantly improved to better support the task and responsibilities of the Board of Commissioners. Assisted by the Audit Committee, continue to encourage the application of good governance standards in all aspects of the Company.

Changes to the BoC Structure

Mr. Ian Thackwray has submitted his resignation from the Board of Commissioners as of August 2016. Further decision to the Board of Commissioners structure would be subject to the result of the Company's Annual General Meeting of Shareholders in 2017.

Maintaining Focus on Strategic Priorities in 2017

The Board of Commissioners has reviewed the Company's 2017 Business Prospects made by the Board of Directors. We are confident that the Board of Directors has set the basics right when creating the Company's strategies with deep considerations for the benefit of the Company as well as its shareholders and stakeholders to achieve more positive outcomes and growth in 2017 and the coming years.

kemasyarakatan. Kami telah mengidentifikasi empat bidang sasaran, yaitu Iklim, Ekonomi Sirkuler, Air & Alam, serta Karyawan & Masyarakat. Setiap bidang memiliki target kuantitatif untuk kegiatan operasional sendiri dan untuk kegiatan di luar lingkungan Perseroan.

Komitmen Holcim pada kinerja berkelanjutan juga diakui di tingkat nasional. Perseroan menerima "Sustainable Business Award" untuk Kategori Manajemen Energi Terbaik dari Global Initiatives, serta "Social Business Innovation Award" dari Warta Ekonomi. Dewan Komisaris percaya bahwa penghargaan ini tidak hanya bermanfaat bagi kepentingan Holcim sendiri, tetapi bahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan hidup yang lebih baik melalui penyediaan rumah untuk keluarga-keluarga di Indonesia.

Berdasarkan prestasi-prestasi tersebut, saya yakin bahwa Direksi berkomitmen untuk bekerja sama dengan baik di tahun-tahun mendatang, terutama dalam menjadikan seluruh rantai nilai konstruksi menjadi lebih inovatif, serta lebih memperhatikan penggunaan sumber daya dan dampaknya pada lingkungan.

Kinerja Tata Kelola Perusahaan

Dalam melaksanakan fungsi pengawasan terhadap Perseroan, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit. Komite Audit telah menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan Perseroan, seperti mengidentifikasi isu-isu penting dan meninjau kinerja keuangan Perseroan. Selain menawarkan implementasi yang tepat untuk sejumlah program kerja, fungsi komite juga terus ditingkatkan guna mendukung tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris. Dengan bantuan Komite Audit, Dewan Komisaris terus mendorong penerapan standar tata kelola yang baik dalam segala aspek Perseroan.

Perubahan Struktur Dewan Komisaris

Bapak Ian Thackwray telah mengajukan pengunduran diri dari Dewan Komisaris per Agustus 2016. Struktur Dewan Komisaris selanjutnya akan diumumkan setelah Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2017.

Mempertahankan Fokus Berdasarkan Skala Prioritas di Tahun 2017

Dewan Komisaris telah menelaah Prospek Bisnis Perseroan untuk tahun 2017 yang disusun oleh Direksi. Kami menyimpulkan bahwa Holcim telah konsisten dalam pendekatan dan tujuan strategisnya. Kami yakin bahwa Direksi telah membuat strategi yang tepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang cermat demi kepentingan Perseroan serta pemegang saham dan para pemangku kepentingan.

The competitive market and the extensive overcapacity in Indonesia's cement industry resulted in externally driven steep decline in prices. However, cost management is something that the Company has been able to control. Strong and disciplined cost management has given Holcim real competitive advantages. Cost optimization and leadership are key parts that can and should contribute positively to maintain the sustainability Holcim's performance.

Our Appreciation

The entire Board of Commissioners would like to express profuse appreciation and gratitude to our shareholders and stakeholders as well as Holcim's business partners. Deep appreciation is particularly addressed to the Board of Directors, Audit Committee, as well as all employees who have contributed to support the development of the Company. Along with the full support of all parties, we believe that Holcim Indonesia will remain strongly committed to deliver benefits to all parties while returning to a sustainable growth.

Di tengah pasar yang sangat kompetitif ini, serta adanya kelebihan kapasitas yang besar dalam industri semen di Indonesia, membuat harga semen turun. Namun, manajemen biaya adalah sesuatu yang bisa dikendalikan oleh Perseroan. Pengelolaan biaya dengan disiplin yang teguh mampu memberikan Holcim keunggulan kompetitif yang nyata. Optimalisasi biaya dan *cost leadership* adalah bagian penting yang dapat dan harus memberikan kontribusi positif dalam membuat kinerja Holcim berkelanjutan.

Penghargaan Kami

Segecap anggota Dewan Komisaris menyampaikan penghargaan yang sebesar-besarnya dan berterima kasih kepada para pemegang saham, pemangku kepentingan, serta mitra bisnis Holcim. Penghargaan yang mendalam juga ditujukan kepada Direksi, Komite Audit, serta seluruh karyawan yang telah memberikan kontribusi demi mendukung tumbuh kembang Perseroan. Seiring dengan dukungan penuh dari semua pihak, kami percaya bahwa Holcim Indonesia akan tetap berkomitmen kuat dalam memberikan manfaat bagi semua pihak, sekaligus mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

On behalf of the Board of Commissioners,
Atas nama Dewan Komisaris,



Kuntoro Mangkusubroto
President Commissioner
Presiden Komisaris

⁽¹⁾ Segara, T. February 4, 2017. "BI Appreciates and Welcomes IMF 2016 Assessment on Indonesia". Bank of Indonesia: Jakarta.

⁽²⁾ Oxford Business Group. January 30, 2017. "Indonesia Year in Review 2016". Oxford Business Group: London, UK.

⁽³⁾ Global Cement. October 12, 2016. "Indonesian Cement Sales Fall in September 2016". Pro Global Media Ltd.: Surrey, UK.

⁽⁴⁾ Indonesia Investment. January 14, 2017. "Cement Industry Indonesia: Disappointing Demand in 2016". Van der Schaar Investments B.V.: Delft, Netherlands.

⁽⁵⁾ Indonesia Investment. January 14, 2017. "Cement Industry Indonesia: Disappointing Demand in 2016". Van der Schaar Investments B.V.: Delft, Netherlands.

⁽⁶⁾ Global Cement. October 12, 2016. "Indonesian Cement Sales Fall in September 2016". Pro Global Media Ltd.: Surrey, UK.

Board of Commissioners' Profile

Profil Dewan Komisaris



An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Kuntoro Mangkusubroto was appointed as President Commissioner and Independent Commissioner on May 19, 2015 and lastly reelected on May 26, 2016. He has been a pivotal figure in the development of the mining and energy sector in Indonesia, such as Mining and Energy Minister and President Director of several state-owned corporations in addition to major institutional and academic work. He served as Head of Reconstruction Agency for Aceh and Nias from 2005 to 2009 and led the Presidential Supervisory Unit of Development Supervision and Control under the last administration. He also led the REDD+ task force for managing GHG emissions from deforestation. He concurrently serves as Chairman of the National Committee on Post-2015 Development Agenda, Eminent Persons Panel, United Nations, and is also Chairman of Governing Council and Professor in Decision Science, School of Business and Management, the Institute of Technology of Bandung (SBM ITB), which he co-founded in 2003. His previous positions include: Minister of Mines and Energy, President Director of PT Perusahaan Listrik Negara (PLN), PT Tambang Timah and PT Tambang Batubara Bukit Asam, Deputy Chairman of the National Board of Investment and Vice Chairman of the Indonesia Association of Engineers. Previously, he also served as Independent Commissioner of PT Holcim Indonesia Tbk during 2001-2009.

He holds a bachelor's degree in Industrial Engineering from the Institute of Technology of Bandung; a Master of Science degree in Industrial and Civil Engineering from Stanford University, USA; a Doctorate in Decision Science from the Institute of Technology of Bandung; as well as an Honorary Doctorate in Engineering from Northeastern University, USA.

Warga Negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Kuntoro Mangkusubroto ditunjuk sebagai Presiden Komisaris dan Komisaris Independen pada 19 Mei 2015 dan terakhir diangkat kembali pada tanggal 26 Mei 2016. Ia sosok yang banyak terlibat dalam pengembangan sektor pertambangan dan energi di Indonesia, baik sebagai Menteri Pertambangan dan Energi, maupun sebagai direktur utama sejumlah BUMN dan melalui kiprahnya di berbagai lembaga penting dan di dunia akademik. Ia menjabat sebagai Ketua Badan Rekonstruksi dan Rehabilitasi Aceh dan Nias sejak 2005 hingga 2009, dan mengepalai Unit Kerja Presiden bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan yang dibentuk pemerintahan terdahulu. Beliau juga memimpin satgas REDD+ untuk mengelola emisi gas rumah kaca dari deforestasi. Saat ini ia menjabat sebagai Ketua Komite Nasional Agenda Pembangunan Pasca-2015 untuk Panel Tokoh Terkemuka PBB, dan juga Ketua Badan Penyelenggara dan Guru Besar *Decision Science*, School of Business and Management Institut Teknologi Bandung (SBM ITB) yang ikut didirikannya tahun 2003. Jabatan yang sebelumnya dipegang: Menteri Pertambangan dan Energi, Direktur Utama PT Perusahaan Listrik Negara (PLN), PT Tambang Timah dan PT Tambang Batubara Bukit Asam, Deputy Bidang Perencanaan Badan Koordinasi Penanaman Modal dan Wakil Ketua Persatuan Insinyur Indonesia. Sebelumnya, ia dipercaya menjadi Komisaris Independen PT Holcim Indonesia Tbk pada tahun 2001-2009.

Beliau memiliki gelar Sarjana Teknik Industri dari ITB; gelar Magister Sains Teknik Industri dan Sipil dari Stanford University, AS; gelar Doktor untuk *Decision Science* dari ITB; serta gelar Doktor Kehormatan bidang Teknik dari Northeastern University, AS.



Daniel Bach
Commissioner

A Swiss citizen, domiciled in Singapore. Daniel Bach was appointed to the Board as Commissioner on May 6, 2014 and lastly reelected on May 26, 2016. Mr. Bach is the Area Manager for South East Asia and China (Huaxin). He served as CEO of Holcim Romania from 2011 to 2013 and Senior Vice President in charge of Manufacturing at Holcim Philippines from 2007 to 2011. Prior to this he was Assistant to a member of the Holcim Executive Committee 2004-2007 and was Technical Director for Holcim Indonesia 2001-2004. Mr. Bach commenced his duties with Holcim as Project Engineer & Manager in 1994. He holds a Master's degree in Mechanical Engineering from the Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Switzerland and a PhD in Technical Sciences from the same university.

Warga Negara Swiss, berdomisili di Singapura. Daniel Bach ditunjuk sebagai Komisaris pada 6 Mei 2014 dan terakhir diangkat kembali pada tanggal 26 Mei 2016. Saat ini Pak Daniel menjabat sebagai *Area Manager* untuk kawasan Asia Tenggara dan Tiongkok (Huaxin). Selama kurun 2011-2013 ia menduduki posisi sebagai CEO Holcim Romania, dan periode 2007-2011 menjabat *Senior Vice President* bidang Manufacturing di Holcim Filipina. Sebelumnya, ia pernah menjadi Asisten untuk salah seorang anggota Komite Eksekutif Holcim pada 2004-2007, lalu menjadi Direktur Teknis di Holcim Indonesia pada 2001-2004. Pak Daniel mulai bertugas di Holcim sebagai *Project Engineer & Manager* pada 1994. Beliau meraih gelar Master di bidang Teknik Mesin dari Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Swiss, dan gelar Doktor di bidang Ilmu Teknik dari universitas yang sama.



Kemal Aziz Stamboel
Independent Commissioner and Member of the Audit Committee

An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Kemal Aziz Stamboel was appointed as Independent Commissioner pursuant to Notarial Deed No. 28 dated May 17, 2004, made before Notary Amrul Partomuan Pohan S.H., LL.M., M.Kn, in Jakarta, and reelected lastly on 26 May 2016. He is also a member of the Audit Committee since 2004. Mr. Stamboel was a former Country Leader for IBM Business Consulting Services and after a Managing Partner of PricewaterhouseCoopers in Indonesia.

Warga Negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Kemal Aziz Stamboel ditunjuk sebagai Komisaris Independen sesuai Akta Notaris No. 28 tanggal 17 Mei 2004 yang dibuat oleh Amrul Partomuan Pohan, S.H., LL.M., M.Kn, Notaris di Jakarta, dan diangkat kembali terakhir pada tanggal 26 Mei 2016. Sejak 2004 ia menjabat sebagai anggota Komite Audit. Pak Kemal pernah menjabat sebagai *Country Leader* di IBM Business Consulting Services, dan sebelumnya bertugas sebagai *Managing Partner* PricewaterhouseCoopers di Indonesia.

He has also served as a Member of the Board of Supervisors of BRR Aceh and Nias, Vice Chairman Executive Team of the National Information, as well as Communication and Technology Council and Independent Commissioner of PT Titan Petrokimia Nusantara. Mr. Stamboel has over 25 years consulting experience with leading public and state-owned companies. He is a founding member of the Indonesian Society for Transparency,

Ia juga bekerja sebagai anggota Dewan Pengawas BRR Aceh dan Nias, Wakil Ketua Tim Eksekutif Dewan Nasional untuk Informasi, Komunikasi dan Teknologi serta Komisaris Independen PT Titan Petrokimia Nusantara. Pak Kemal memiliki pengalaman sebagai konsultan perusahaan terbuka dan BUMN ternama selama lebih dari 25 tahun. Selain menjadi anggota di sejumlah lembaga profesi lain, ia

a member of the Indonesian Institute for Good Governance and a Board Member of the National Committee for Policy and Good Governance, among other professional memberships. He holds a bachelor's degree in Psychology from the University of Padjajaran, Bandung, and an MBA from Arthur D. Little Management Education Institute, USA.

juga menjadi salah seorang pendiri Masyarakat Indonesia untuk Transparansi, anggota *Indonesian Institute for Good Governance*, dan anggota Dewan Komite Nasional untuk Kebijakan dan Tata Kelola yang Baik. Beliau memiliki gelar Sarjana Psikologi dari Universitas Padjajaran, Bandung, dan gelar MBA dari Arthur D. Little Management Education Institute, AS.



A Singaporean citizen, John Daniel Rachmat was appointed to the Board as Independent Commissioner on March 8, 2010 and reelected lastly on 26 May 2016. He was also appointed as the Chairman of Audit Committee in February 2010. Mr. Rachmat is currently Head of Investments and Research at Mandiri Investments Management, based in Singapore. Having qualified as a Chartered Accountant with Stoy Hayward, London. Mr. Rachmat has also served with a number of leading stock broking firms and investment banks including Royal Bank of Scotland, ABN AMRO, Indosuez W.I, Carr Securities, Schroders Indonesia and Morgan Grenfell Asia Indonesia. He holds a BSc degree in Economics (first Class Honours) from the London School of Economics and Political Science, UK, as well as an MBA from the London Business School, UK.

Warga Negara Singapura, berdomisili di Singapura. John Daniel Rachmat ditunjuk sebagai Komisaris Independen pada 8 Maret 2010, dan terakhir diangkat kembali pada tanggal 26 Mei 2016. Beliau juga ditunjuk sebagai Ketua Komite Audit pada bulan Februari 2010. Pak Rachmat saat ini menjabat sebagai Kepala Investasi dan Riset di Mandiri Investments Management, yang berbasis di Singapura. Beliau memiliki kualifikasi sebagai Chartered Accountant pada Stoy Hayward, London. Rachmat juga bekerja di sejumlah perusahaan saham dan bank investasi termasuk Royal Bank of Scotland, ABN AMRO, Indosuez W.I, Carr Securities, Schroders Indonesia dan Morgan Grenfell Asia Indonesia. Beliau memiliki gelar BSc di bidang Ekonomi (First Class Honours) dari London School of Economics and Political Science, Inggris, serta gelar MBA dari London Business School, Inggris.



An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Hendra Kartasasmita was appointed to the Board as Commissioner on May 19, 2015 and lastly reelected on 26 May 2016. He currently hold the position of Commissioner at PT Tigaraksa Satria Tbk, PT Mitra Pharma Indonesia, Project Advisor Li & Fung Asia and IDS Medical – Medical Equipment & Consumable Distributor in Asia. He is Partner at Sunbelt Indonesia – Business Transfer Specialist

Warga Negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Hendra Kartasasmita ditunjuk sebagai Komisaris pada 19 Mei 2015 dan terakhir diangkat kembali pada tanggal 26 Mei 2016. Saat ini ia menjabat sebagai Komisaris di PT Tigaraksa Satria Tbk, PT Mitra Pharma Indonesia, Project Advisor Li & Fung Asia dan IDS Medical - Medical Equipment & Consumable Distributor di Asia. Ia juga menjadi Partner di Sunbelt Indonesia - Business Transfer Specialist.

His previous position include: Commissioner for LF Asia Distribution, LF Asia Marketing, LF Asia Logistics, LF Asia Manufacturing, Country Managing Director & managing multiple companies within IDS – Li & Fung Indonesia, Regional Project Director East Asia & President Director Indonesia - Reckitt Benckiser, Category Head - Unilever Indonesia, Country Manager - Black & Decker Asia Pacific, and Marketing Head - Johnson & Johnson Indonesia.

He holds a bachelor's degree in Management from University Padjadjaran, Bandung – Indonesia; a master's degree in International Management from Thunderbird School of Global Management, Arizona - USA; attended multiple Executive Management Programs at Sloan School of Management – MIT, Boston - USA ; at Judge Business School – University of Cambridge, Cambridge - UK ; at London Business School, London - UK

Jabatan sebelumnya, antara lain: Komisaris untuk LF Asia Distribution, LF Asia Marketing, LF Asia Logistics, dan LF Asia Manufacturing; *Country Managing Director* yang menangani berbagai perusahaan milik IDS – Li & Fung Indonesia; *Regional Project Director Asia Timur* dan Presiden Direktur Indonesia - Reckitt Benckiser, *Category Head* - Unilever Indonesia, *Country Manager* - Black & Decker Asia Pasifik, dan *Marketing Head* - Johnson & Johnson Indonesia.

Beliau memiliki gelar sarjana di bidang Manajemen dari Universitas Padjadjaran, Bandung - Indonesia, dan gelar master bidang Manajemen Internasional dari Thunderbird School of Global Management, Arizona - AS. Beliau juga telah menyelesaikan berbagai Program Manajemen Eksekutif di: Sloan School of Management di MIT, Boston - AS; Judge Business School - University of Cambridge, Cambridge - Inggris; dan London Business School, London - Inggris.



Patrick McGlinchey
Commissioner

A dual Australian and British citizen, domiciled in Australia. Patrick McGlinchey was appointed to the Board as a Commissioner on May 19, 2015 and lastly reelected on May 26, 2016. Since March 2014, he has served as Regional General Counsel Asia Pacific for LafargeHolcim (and its predecessor organization, Holcim). Prior to this, his appointments were as General Counsel, Company Secretary and EXCO member for Holcim Australia; Chief Legal Officer and Company Secretary for Aristocrat Leisure Ltd. in Sydney; Director of Capital Investments and Acquisitions Asia Pacific for InterContinental Hotels Group plc in Singapore; as well as Legal Director and Associate General Counsel for Cable & Wireless plc in London. In addition, he held various senior legal positions in private practice in London and Sydney. Mr. McGlinchey has over 23 years of legal and commercial experience, focusing on M&A, corporate governance, leadership, compliance and general commercial law, with significant exposure to Indonesia and other Asian markets. He is also recognized by Legal 500 as one of South East Asia's leading in-house counsel.

Patrick McGlinchey holds dual degrees in Economics (Socsc) and Law (Hons) from the University of Sydney, Australia. He is currently admitted as a lawyer in both the UK and Australia (NSW).

Memiliki kewarganegaraan ganda di Australia dan Inggris, berdomisili di Australia. Patrick McGlinchey ditunjuk sebagai Komisaris pada 19 Mei 2015 dan terakhir kali diangkat kembali pada tanggal 26 Mei 2016. Sejak Maret 2014, beliau menjabat sebagai Regional General Counsel untuk LafargeHolcim (dan organisasi terdahulunya, Holcim). Sebelum itu, ia pernah menduduki jabatan *General Counsel*, Sekretaris Perusahaan dan anggota EXCO untuk Holcim Australia; *Chief Legal Officer & Company Secretary* untuk Aristocrat Leisure Ltd. di Sydney; Direktur Capital Investments and Acquisitions Asia Pasifik untuk InterContinental Hotels Group plc di Singapura; serta Legal Director dan Associate Legal Counsel untuk Cable and Wireless plc di London. Selain itu, beliau juga memegang berbagai posisi senior legal di kantor swasta di London dan Sydney. Pak Patrick memiliki pengalaman lebih dari 23 tahun di bidang hukum dan perdagangan, yang berfokus pada M&A, tata kelola perusahaan, kepemimpinan, kepatuhan dan hukum perniagaan umum, dengan popularitas yang signifikan di Indonesia dan pasar Asia lainnya. Beliau juga diakui oleh Legal 500 sebagai salah satu pengacara korporat terkemuka di Asia Tenggara.

Patrick McGlinchey memiliki dua gelar sarjana, Ekonomi (Soc sc) dan Hukum (Hons), dari University of Sydney, Australia. Beliau pengacara yang diakui di Inggris dan Australia (NSW).

Report from the President Director

Laporan Presiden Direktur

Dear Shareholders,

Summarizing the Company's performance and achievements that we have made in 2016, a series of measures have been undertaken to manage all the challenges and changes within the industry. Given the full support from all employees, we have proven to remain resilient amidst those changes, and ready to anticipate the needs of Indonesia for further development.

In 2016 we have turned into an Integrated Building Solutions Company through tremendous transformation to become ONE Company with One Team, One Spirit, and One Goal. While providing the Company's performance in 2016, this reports also reflects the way we anticipate the changing markets and dynamic business environment by being ACE. The behaviors encompass our plan to be successful in our transformation journey going forward, as we embark on another exciting journey to accelerate our ambition to move from an industrial to an industrial and commercial organization.

Company Performance

Amidst the intense competition that has held back prices, the Company benefited from the integration of Holcim and Lafarge resulting in a net sales increase of 2.34%, from Rp9.24 trillion to Rp9.45 trillion. The increase was boosted mainly by the increase in domestic cement and increased clinker sales of 8.82% (from 9.10 million tons in 2015 to 9.90 million tons in 2016) as well as aggregate sales of 16.93% (from 2.32 million tons in 2015 to 2.71 million tons in 2016).

A further result from the integration was an increase of the total assets of 14.14% to Rp19.77 trillion if compared to the previous year. This gave Holcim greater advantages to serve wider market, leverage our service network, and thus strengthen its position amongst established cement players in Indonesia. Increased competition, coupled with weak demand have put pressure on prices and resulted in a decline of

Pemegang saham yang terhormat,

Meringkas kinerja dan pencapaian Perusahaan yang telah kami raih pada tahun 2016, serangkaian langkah telah dilakukan untuk mengatasi semua tantangan dan perubahan dalam industri. Dengan dukungan penuh dari seluruh karyawan, kami telah membuktikan ketangguhan kami dalam menghadapi perubahan tersebut, dan siap mengantisipasi kebutuhan Indonesia untuk pembangunan di masa depan.

Di tahun 2016 kami telah menjadi Perusahaan Solusi Bangunan Terintegrasi melalui transformasi yang luar biasa menjadi SATU Perusahaan dengan Satu Tim, Satu Semangat, dan Satu Tujuan. Seraya menunjukkan kinerja Perusahaan di tahun 2016, laporan ini juga merefleksikan cara kami mengantisipasi perubahan pasar dan lingkungan bisnis yang dinamis dengan menjadi ACE. Perilaku tersebut menunjukkan rencana kami untuk sukses dalam perjalanan transformasi ke depan, kala kami memulai perjalanan menarik lainnya untuk mengakselerasi ambisi kami dari sekedar usaha industri ke industri dan komersial.

Kinerja Perusahaan

Di tengah persaingan ketat yang telah membuat harga jatuh, Perseroan memperoleh keuntungan dari integrasi Holcim dan Lafarge sehingga menghasilkan kenaikan penjualan bersih sebesar 2,34%, dari Rp9,24 triliun menjadi Rp9,45 triliun. Kenaikan tersebut terutama didorong oleh kenaikan penjualan semen domestik dan klinker sebesar 8,82% (dari 9,10 juta ton pada 2015 menjadi 9,90 juta ton pada 2016) serta penjualan agregat 16,93% (dari 2,32 juta ton pada tahun 2015 menjadi 2,71 juta ton pada tahun 2016).

Hasil lebih lanjut dari integrasi tersebut adalah kenaikan total aset sebesar 14,14% menjadi Rp19,77 triliun jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini memberi Holcim keuntungan lebih besar karena dapat melayani pasar yang lebih luas, memanfaatkan jaringan layanan kami, dan memperkuat posisi di antara pemain semen yang sudah mapan di Indonesia. Meningkatkan persaingan, ditambah dengan melemahnya permintaan,

Gerhard Wolfgang Schutz
President Director
Presiden Direktor



gross profit about 8.96% from Rp2.14 trillion in 2015 to Rp1.95 trillion in 2016, despite various cost optimization measures undertaken during 2016.

2016 was also our starting point as ONE company, working together as One Team with One Spirit, to achieve One Goal to become the best performing player in the Indonesian cement industry. Progress was evident in many ways: in scale and efficiency, as well as greater bargaining power for both short and long term.

Next, there are synergies. The integration between Holcim and Lafarge in Indonesia has given us greater economies of scale and an expanded presence on Sumatra. Combine that with progress in rationalizing our logistics network for shorter handling times and extended reach – we have both the capacity and the ability to supply the infrastructure investment programs that will address logistics and supply issues. The recently inaugurated cement terminal in Lampung strengthens our presence at the gate of the Sumatra Island, while also optimizing our terminal network in North and Central Sumatra.

In terms of Health & Safety (H&S), the Company remains consistent with our commitment to achieve Zero Accident. H&S is an overarching value that is embedded in our ACE behaviors. Therefore, we want ACE to be reflected in our H&S strategy implementation.

We are reinforcing risk mitigation and assessment procedures, especially in the plants, including the Life Saving Talks (LST), General Work Permit (GWP), and Job Planning Tools (JPT). Aside of those procedures, employees are also expected to participate the Global Health & Safety Day that will be held in every operating country up to end of May.

As part of our journey to be the leading company in Indonesia's cement industry, innovation plays a key important role in creating added value for customers through our products as well as services. I am proud to introduce you to the "Juara Holcim," a competition for innovative ideas opened to all employees in 2017. Through this program, Holcim encourages employees' innovation, collaborate with others, and be empowered in order to achieve the Company's objectives.

Through our Employees Ambassador Program, we established the Duta Holcim program. The program is aiming to empower employees to participate and

telah menekan harga dan mengakibatkan penurunan laba kotor sekitar 8,96% dari Rp2,14 triliun di tahun 2015 menjadi Rp1,95 triliun pada 2016, meskipun ada beberapa langkah penghematan biaya yang dilakukan di 2016.

Tahun 2016 juga merupakan titik awal kami menjadi SATU perusahaan, bekerja sama sebagai Satu Tim dengan Satu Semangat, untuk mencapai Satu Tujuan untuk menjadi pemain dengan performa terbaik di industri semen Indonesia. Kemajuan ini terbukti dalam banyak hal: dalam skala dan efisiensi, serta daya saing yang lebih besar untuk jangka pendek dan panjang.

Selanjutnya, ada sinergi. Integrasi antara Holcim dan Lafarge di Indonesia telah memberi kami skala ekonomi yang lebih besar dan kehadiran yang lebih luas di Sumatera. Keuntungan ini dikombinasikan dengan progress yang kami buat dalam merasionalisasi jaringan logistik kami agar waktu penanganan lebih singkat dan jangkauan lebih luas - kami memiliki kapasitas dan kemampuan untuk mendukung program investasi infrastruktur yang akan menangani masalah logistik dan pasokan. Terminal semen yang baru-baru ini diresmikan di Lampung memperkuat kehadiran kami di pintu gerbang Pulau Sumatera, sekaligus mengoptimalkan jaringan terminal kami di Sumatera Utara dan Tengah.

Dalam hal Kesehatan & Keselamatan Kerja (K3), Perseroan tetap konsisten dengan komitmen untuk mencapai *Zero Accident*. K3 adalah nilai menyeluruh yang tertanam dalam perilaku ACE. Oleh karena itu, kami bertekad agar ACE tercermin dalam implementasi strategi K3 Perseroan.

Kami mempertajam prosedur mitigasi dan penilaian risiko, terutama di pabrik, termasuk *Life Saving Talks (LST)*, *General Work Permit (GWP)*, dan *Job Planning Tools (JPT)*. Selain prosedur tersebut, karyawan juga diharapkan untuk berpartisipasi dalam Hari Kesehatan dan Keselamatan Global yang diadakan di setiap wilayah operasi sampai akhir Mei.

Sebagai bagian dari perjalanan kami untuk menjadi perusahaan terdepan di industri semen di Indonesia, inovasi memainkan peran penting dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui produk dan layanan kami. Saya dengan bangga memperkenalkan "Juara Holcim" kepada Anda, sebuah kompetisi untuk gagasan inovatif yang dibuka untuk semua karyawan di tahun 2017. Melalui program ini, Holcim mendorong inovasi karyawan, berkolaborasi dengan pihak lain, dan diberdayakan untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Kami meluncurkan Program Duta Holcim. Program ini bertujuan untuk memberdayakan karyawan agar berpartisipasi aktif dan lincah (*Agile*) dalam



Geocycle Team believes they CAN deliver the target

be agile in promoting our brand that starts from prospecting-trial-order-repeat order/recommend. We have also continued to see innovation and collaboration happen within a wide range of areas in our business. We captured the Synergies we promised, while the Innovative Value Added Solutions (VAS) such as SpeedCrete, ThruCrete and ApexCrete are differentiating services and products for our customers.

The Procurement & Logistics Directorate contributed to the operational excellence through the Ambition Project, which was acknowledged globally by the LafargeHolcim Group. Meanwhile, Sales and Marketing both achieved an important milestone with an MoU signed between BTN and Holcim to support the One Million Houses Program. In the end, all of these required good cross-departmental efforts and a strong drive and innovation.

The Winning ACE for a Sustainable Future

Sustainability remains at the very heart of the LafargeHolcim Group, in which Holcim Indonesia is a part. As leader in the industry, Holcim's credibility is not only measured in terms of good products, but also on how it conserves and manages resources as well as

mempromosikan merek Perseroan, yang dimulai dari pesanan calon pelanggan/pesanan ulang. Kami juga terus mendorong terjadinya inovasi dan kolaborasi di berbagai area dalam bisnis kami. Kami mewujudkan komitmen Sinergi, sementara Solusi Nilai Tambah (VAS) seperti SpeedCrete, ThruCrete dan ApexCrete, membuat produk dan layanan kami menarik di mata pelanggan.

Direktorat Pengadaan & Logistik berkontribusi terhadap keunggulan operasional melalui Proyek *Ambition*, yang diakui secara global oleh LafargeHolcim Group. Sementara itu, Penjualan and Pemasaran berhasil mencapai tonggak penting dengan penandatanganan MoU BTN dan Holcim untuk mendukung Program Satu Juta Rumah. Pada akhirnya, semua ini membutuhkan usaha lintas departemen yang baik serta ambisi dan inovasi yang kuat.

The Winning ACE untuk Masa Depan Berkelanjutan

Keberlanjutan tetap menjadi jantung utama LafargeHolcim Group, dimana Holcim Indonesia turut menjadi bagian. Sebagai pemimpin di industri ini, kredibilitas Holcim tidak hanya diukur dari segi produk yang baik, namun juga bagaimana melestarikan dan

what impact it will make towards the value creation for the stakeholders. Therefore, we have aligned the Group's 2030 Plan in our business operations, employee efforts and daily routines. We understand that our role is to be an ambassador of this broad global vision and purpose, while striving to achieve the vision and mission of Holcim Indonesia.

These are clearly evident in our programs, such as through the development of our total solution programs, new Risk Management system, affordable housing solutions, waste management, and the launch of Workday; a single global platform of employee data and performance management. By staying focused on our local goals, Holcim is committed to contribute – sustainably and with value – “So The World Builds Better.” It is equally evident in our strategy, and it also appears consistently in our approach to safety and in our values, that is well embedded in our expected employed behaviors of ACE.

As a Company that has implemented green industry principles, we have received the Eco Office Certificate from the Singapore Environment Council (SEC) for our cement plants in Tuban, Cilacap and Narogong as well as our Head Office in Jakarta. This certification

mengelola sumber daya serta dampaknya terhadap penciptaan nilai bagi para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, kami telah menyelaraskan Plan 2030 milik Grup dalam operasional bisnis, usaha karyawan dan rutinitas sehari-hari. Kami memahami bahwa peran kami adalah menjadi duta dari visi dan tujuan global yang luas ini, sambil berupaya mencapai visi dan misi Holcim Indonesia.

Hal ini jelas terlihat dalam program kami, seperti melalui pengembangan program solusi total kami, sistem Manajemen Risiko yang baru, solusi perumahan yang terjangkau, pengelolaan limbah, dan peluncuran Workday; *platform* global data karyawan dan manajemen kinerja. Dengan tetap berfokus pada tujuan domestik kami, Holcim berkomitmen untuk berkontribusi – secara berkelanjutan dan bernilai - “So The World Builds Better”. Fokus ini juga nyata dalam strategi kami, dan tampak konsisten dalam pendekatan kami terhadap keselamatan dan nilai-nilai Perseroan, yang tertanam dalam perilaku ACE karyawan.

Sebagai perusahaan yang telah menerapkan prinsip *green industry*, kami telah menerima Sertifikat Eco Office dari Singapore Environment Council (SEC) untuk pabrik semen kami di Tuban, Cilacap dan Narogong, serta Kantor Pusat kami di Jakarta.



Grand Cikarang housing complex supported by Holcim

shows our commitment for having an environmentally friendly work place and aligned with the global 2030 Plan. We also managed to maintain our national prestige by achieving the PROPER Awards in 2016 – Green for Cilacap, and Blue for Narogong, Tuban and Lhoknga Plant from the Ministry of Environment and Forestry.

Corporate Governance Implementation

The implementation of good corporate governance (GCG) principles ensures us to manage our assets carefully and conduct our business in accordance with the applicable ethical standards and in a transparent way, as emphasized in the E value of the ACE: Empowerment, Accountability, and Transparency. We believe that GCG is essential in continuing our business and improving our reputation as a trusted company. We are strongly committed to uphold the highest standard of corporate governance throughout the Company's operations.

Holcim also assesses the environmental performance and principles of risk management. A program to improve capabilities in internal auditing and risk management is also being strengthened in the governance area. In ensuring the implementation of internal control, governance and risk management, Holcim implemented risk based audit and conducted periodic review on the follow ups. Improvement on guidelines and work systems were implemented to ensure our audit and risk management practices were based on the best practice standards.

Changes to the BoD Structure

On behalf of the Board of Directors, I would like to extend my gratitude and best wishes to Mochamad Fazri Yulianto, Kent Carson, Jan Kunigk, and Derek Williamson. Their respective contribution and dedication to the Company during their term were very much appreciated. I would also like to welcome Mark Anatol Schmidt, Marcelo Almeida Castro, Ika Tjondrodihardjo, Dhamayanti Suhita, and Raden Ali Permadiyono Sumedi as our new Directors. With their vast experiences covering various business issues, I am delighted and grateful to be able to work together with them as One Team.

2017 Outlook: Anticipating Continued Challenges

Investors seeking shelter amid rising rates and a stronger dollar in a trade-dependent region need not to look much further than Indonesia. The Southeast Asia's largest economy's growth is largely domestic-driven, it is less impacted by the turbulences in world trade. Indonesia has been a rare bright spot in a region where trade-driven economies, such as Singapore, Malaysia, and Thailand are struggling with slow growth.

Sertifikasi ini menunjukkan komitmen kami dalam membangun tempat kerja yang ramah lingkungan dan sesuai dengan Plan 2030 global. Kami juga berhasil mempertahankan prestise di level nasional dengan meraih Penghargaan PROPER pada tahun 2016 - Hijau untuk Pabrik Cilacap, dan Biru untuk Pabrik Narogong, Tuban dan Lhoknga dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Implementasi Tata Kelola Perusahaan

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik memastikan bahwa kami mengelola aset kami secara hati-hati dan menjalankan bisnis sesuai standar etika yang berlaku dan secara transparan, sebagaimana ditekankan pada nilai E dari ACE: *Empowerment, Accountability, and Transparency*. Kami percaya bahwa GCG sangat penting dalam menjalankan bisnis kami dan meningkatkan reputasi Perseroan sebagai perusahaan yang tepercaya. Kami juga berkomitmen menegakkan standar tertinggi tata kelola perusahaan di seluruh operasional Perseroan.

Holcim juga menilai kinerja lingkungan dan prinsip-prinsip manajemen risiko. Sebuah program untuk meningkatkan kemampuan audit internal dan manajemen risiko juga dibangun di bidang tata kelola. Dalam memastikan pelaksanaan pengendalian internal, tata kelola dan manajemen risiko, Holcim menerapkan audit berbasis risiko dan melakukan peninjauan berkala terkait tindak lanjut program. Perbaikan pedoman dan sistem kerja diterapkan untuk memastikan praktik audit dan manajemen risiko yang berdasarkan standar praktik terbaik.

Perubahan Struktur Direksi

Atas nama Direksi, saya ingin mengucapkan terima kasih dan memberi ucapan selamat kepada Mochamad Fazri Yulianto, Kent Carson, Jan Kunigk, dan Derek Williamson. Kontribusi dan dedikasi mereka sangat kami apresiasi. Saya juga ingin menyambut Mark Anatol Schmidt, Marcelo Almeida Castro, Ika Tjondrodihardjo, Dhamayanti Suhita, dan Raden Ali Permadiyono Sumedi dalam jajaran Direktur baru Perseroan. Dengan pengalaman luas yang meliputi berbagai bidang bisnis, saya bahagia dan bersyukur dapat bekerja sama dengan mereka sebagai Satu Tim.

Potensi 2017: Mengantisipasi Tantangan Lanjutan

Investor yang membutuhkan keamanan di tengah naiknya suku bunga dan menguatnya dolar AS di kawasan yang bergantung pada perdagangan tidak perlu melihat yang lain selain Indonesia. Pertumbuhan ekonomi negara terbesar di Asia Tenggara ini sebagian besar didorong oleh domestik, yang tidak terpengaruh oleh turbulensi perdagangan global. Indonesia telah menjadi titik terang yang langka di kawasan dimana

Indonesia's economy grew 5.0% last year compared to 4.8% in 2015, and is projected to grow 5.1% this year.

The Indonesian Rupiah has been one of the stronger regional currencies despite its vulnerability to US rate hikes and a strong dollar. As the capital city, Jakarta itself raised \$7 billion in penalties from the government's tax amnesty program on \$270 billion in undeclared overseas assets; so far \$10 billion has been repatriated. Moreover, signs of a cyclical recovery are pushing foreign investors toward reasonably priced Jakarta stocks.^[7]

In terms of the cement industry, domestic sales are supported by government investment in infrastructure. However, development of Indonesia's cement production capacity has outstripped demand. In addition, a number of foreign-owned producers as well as new local players have recently entered the sector, prompting some calls to limit investment in the sector. Not surprisingly, the condition of excess supply in the national cement industry that occurred in 2016 is predicted to continue in 2017-2020.

Cement producers have also come under pressure from higher coal and electricity prices. Meanwhile, energy-related costs are estimated to account for about 38% of the sector's total production costs. Therefore, the cement industry in 2017 will require a significant boost in cement demand, stemming from better regulations on infrastructure development and rebounding property markets.^[8]

From the internal perspective, Holcim still sees potential in growth for 2017, with revenue supported by the acceleration of the Company's total solutions, Geocycle, as well as continuous cost management and channel optimization programs. Despite foreseen challenges in the future, we remain confident in striving for growth through added values, while maintaining our sustainability aligned with LafargeHolcim Group's 2030 Plan.

With Thanks to Our People

On behalf of the Board of Directors, I would like to thank all of our employees for their hard work, dedication, and contribution to the Company throughout the challenging year of 2016, particularly in their enthusiasm for consolidative efforts post the integration of Holcim and Lafarge. We have many challenges ahead of us, but I am confident that with your continued support and efforts, we can be sure that

ekonomi berbasis perdagangan, seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand, sedang berjuang mengatasi pertumbuhan yang lambat. Perekonomian Indonesia tumbuh 5,0% tahun lalu dari 4,8% pada tahun 2015, dan angka ini diproyeksikan akan tumbuh 5,1% tahun ini.

Rupiah Indonesia telah menjadi salah satu mata uang regional yang kuat meskipun cenderung rentan terhadap kenaikan suku bunga dan dolar AS yang kuat. Sebagai ibu kota, Jakarta sendiri mengumpulkan \$7 miliar uang denda dari program amnesti pajak pemerintah terhadap senilai \$270 miliar aset luar negeri yang tidak dideklarasikan; Sejauh ini \$10 miliar telah kembali ke tanah air. Tanda-tanda pemulihan siklus mendorong investor asing masuk ke saham Jakarta yang memiliki harga terjangkau.^[7]

Dari sisi industri semen, penjualan dalam negeri didukung oleh investasi pemerintah di bidang infrastruktur. Namun, perkembangan kapasitas produksi semen di Indonesia telah melampaui permintaan. Selain itu, sejumlah produsen asing serta pemain lokal baru turut memasuki sektor ini, mendorong munculnya desakan untuk membatasi investasi di sektor ini. Tak mengherankan, kondisi kelebihan pasokan di industri semen nasional yang terjadi di 2016 diprediksi akan berlanjut pada 2017-2020.

Produsen semen juga mendapat tekanan dari harga batu bara dan listrik yang lebih tinggi. Sementara itu, biaya terkait energi diperkirakan mencapai sekitar 38% dari total biaya produksi di sektor ini. Oleh karena itu, industri semen di tahun 2017 akan memerlukan kenaikan permintaan semen yang signifikan, terutama dari peraturan yang lebih baik mengenai pembangunan infrastruktur dan pasar properti yang mengalami *rebound*.^[8]

Dari perspektif internal, Holcim memiliki potensi untuk tumbuh pada tahun 2017, dengan pendapatan didukung oleh akselerasi solusi total Perusahaan, Geocycle, serta pengelolaan biaya yang berkelanjutan dan program optimalisasi distribusi. Meskipun melihat adanya tantangan di masa depan, kami tetap percaya dapat mengupayakan pertumbuhan melalui nilai tambah, seraya menjaga keberlanjutan Perseroan sejalan dengan Plan 2030 LafargeHolcim Group.

Terima Kasih Kami

Atas nama Direksi, saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh karyawan atas kerja keras, dedikasi, dan kontribusi mereka kepada Perseroan sepanjang tahun yang penuh tantangan di 2016, terutama karena antusiasme mereka selama upaya konsolidasi pasca integrasi Holcim dan Lafarge. Kami memiliki banyak tantangan di depan kami, namun saya yakin dengan dukungan dan upaya Anda yang terus menerus, kita

Holcim Indonesia continue to grow in strength and reputation by being ACE, while working efficiently, safe, and encouraging transparency and adhere to our Code of Business Conduct with integrity.

I also wish to thank the shareholders and Board of Commissioners for their trust and confidence in the Board of Directors' ability to run the Company. Most importantly, our customers deserve our recognition as their trust and loyalty are the reason that we continue to improve in our performance. The challenges for 2017 are clear as we anticipate potential opportunities in Indonesia. We will continue to strive through innovation and cross-departmental collaboration to further develop our values for the benefit of our shareholders and stakeholders in the coming years.

dapat memastikan bahwa Holcim Indonesia akan terus tumbuh dalam hal kemampuan dan reputasi dengan menjadi ACE, sekaligus bekerja secara efisien, aman, serta mendorong transparansi dan mematuhi Pedoman Perilaku Bisnis kita dengan penuh integritas.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada para pemegang saham dan Dewan Komisaris atas kepercayaan mereka terhadap kemampuan Direksi dalam menjalankan usaha Perseroan. Tak kalah pentingnya, pelanggan kami pun pantas mendapatkan pengakuan karena kepercayaan dan kesetiaan mereka menjadi alasan kami terus meningkatkan kinerja. Tantangan di 2017 jelas ada, namun kami juga mengantisipasi adanya peluang potensial di Indonesia. Kami akan terus berusaha melalui inovasi dan kolaborasi lintas departemen untuk mengembangkan nilai-nilai Perseroan demi keuntungan pemegang saham dan para pemangku kepentingan di tahun-tahun mendatang.

On behalf of the Board of Directors,
Atas nama Direksi,



Gary Schutz
President Director
Presiden Direktur

⁽⁷⁾ Shameen, A. January 28, 2017. "Why Indonesia is A Haven from Protectionism". Dow Jones & Company, Inc.: Wanchai, Hong Kong.

⁽⁸⁾ Global Cement. January 9, 2017. "Indonesian Cement Sales Down in November". Pro Global Media Ltd.: Surrey, UK.

Board of Directors' Profile

Profil Direksi



Gerhard Wolfgang Schutz
President Director

A Swiss citizen, domiciled in Jakarta. Gerhard Wolfgang Schutz was appointed as President Director and CEO on October 1, 2014 and reelected lastly on 25 February 2016. Mr. Schutz has over 20 years of experience with Holcim and previously served as CEO for Holcim Vietnam. Prior to this, he held various positions in cement manufacturing and project management from 1994 to 2002, when he assumed the role of Plant Manager at Hon Chong until 2005 and Technical Director Holcim Vietnam until 2009. Previous to Holcim, he served in senior management positions with Siemens AG and Peyer AG. Mr. Schutz holds a bachelor's degree in Mechanical Engineering from the University of Applied Science in Rapperswil, Switzerland, and an MBA degree from the University of South Australia.

Warga negara Swiss, berdomisili di Jakarta. Gerhard Wolfgang Schutz diangkat sebagai Presiden Direktur dan CEO pada tanggal 1 Oktober 2014 dan terakhir terpilih kembali pada tanggal 25 Februari 2016. Beliau memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman di Holcim dan sebelumnya menjabat sebagai CEO untuk Holcim Vietnam. Sebelum ini, beliau memegang berbagai posisi di bidang manajemen semen dan manajemen proyek dari tahun 1994 sampai 2002, saat ia memegang peran sebagai *Plant Manager* di Hon Chong sampai tahun 2005 dan Direktur Teknik Holcim Vietnam sampai 2009. Sebelumnya di Holcim, beliau menjabat berbagai posisi manajemen senior dengan Siemens AG dan Peyer AG. Beliau meraih gelar sarjana Teknik Mesin dari University of Applied Science di Rapperswil, Swiss, dan gelar MBA dari University of South Australia.



Farida Helianti Sastrosatomo
Director

An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Farida Helianti Sastrosatomo was appointed as Independent Director and Corporate Secretary on October 1, 2014 and lastly reelected on 25 February 2016. Her career spans over 25 years as corporate counsel for a number of leading companies, and she has extensive experience in corporate mergers, acquisitions,

Warga negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Farida Helianti Sastrosatomo diangkat sebagai Direktur Independen dan Sekretaris Perusahaan pada tanggal 1 Oktober 2014 dan terakhir terpilih kembali pada tanggal 25 Februari 2016. Karirnya selama lebih dari 25 tahun sebagai penasihat perusahaan untuk sejumlah perusahaan terkemuka, dan ia

debt restructuring and corporate law. Prior to joining Holcim Indonesia, she held the position as Corporate Legal Director for PT Carrefour Indonesia since 2007. Previously, she served as Resource Director with investment holding company, PT Maxima Integra Investama, with interests in power generation; as well as with a state investment bank PT (Persero) Danareksa, as Executive Director for 10 years, engaged in managing several departments and subsidiaries, and as Corporate Secretary and Legal Head. She also served American Express Bank Ltd for 5 years as General Counsel. Mrs. Sastrosatomo holds a bachelor's degree in Law from the University of Indonesia.

memiliki pengalaman yang luas dalam hal merger, akuisisi, restrukturisasi hutang, dan hukum perusahaan. Sebelum bergabung dengan Holcim Indonesia, beliau menjabat sebagai *Corporate Legal Director* untuk PT Carrefour Indonesia sejak tahun 2007. Sebelumnya, beliau menjabat sebagai Direktur Sumber Daya dengan perusahaan investasi, PT Maxima Integra Investama, dengan minat pada pembangkit tenaga listrik; serta dengan bank investasi negara PT (Persero) Danareksa, selaku Direktur Eksekutif selama 10 tahun, bertugas mengelola beberapa departemen dan anak perusahaan, serta sebagai Sekretaris Perusahaan dan *Legal Head*. Dia juga pernah bekerja di American Express Bank Ltd selama 5 tahun sebagai *General Counsel*. Beliau meraih gelar sarjana Hukum dari Universitas Indonesia.



Wiwik Muji Wahyuni
Director

An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Wiwik M. Wahyuni was appointed to the Board as Organization & Human Resources Director on October 1, 2014 and lastly reelected on 25 February 2016. She brings over 20 years of global and local experience in Human Resources Management with strong expertise and inevitable experience in developing organizational transformation and culture change strategies. Her area of expertise includes developing and managing programs in talent development, leadership, productivity, talent acquisition and retention, and remuneration for global multinational companies. Prior to joining Holcim Indonesia, she was HR Director of Campbells Arnotts Indonesia. Her previous post include the establishment of US-based HR consultancy, prior to this she served with Monsanto in the USA as HR Director for several global functions, and earlier as HR Director for Monsanto in Southeast Asia in Singapore, and Country HR Lead in Indonesia. Before 2002, she held a senior HR management position with DuPont Inc. in Indonesia. She holds a bachelor degree in Law from Airlangga University, Surabaya; Executive MBA from California State University of Hayward, USA; as well as an MBA/MM degree from IPMI International Business School, Jakarta. She also holds other professional qualifications in international cross-culture communication, law and human resources management.

Warga negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Wiwik M. Wahyuni diangkat sebagai *Organization & Human Resources Director* pada tanggal 1 Oktober 2014 dan terakhir terpilih kembali pada tanggal 25 Februari 2016. Beliau membawa lebih dari 20 tahun pengalaman global dan lokal dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dengan keahlian dan pengalaman yang mumpuni dalam pengembangan organisasi, transformasi dan strategi perubahan budaya. Bidang keahliannya mencakup pengembangan dan pengelolaan program pengembangan bakat, kepemimpinan, produktivitas, perolehan bakat dan retensi, dan remunerasi untuk perusahaan multinasional global. Sebelum bergabung dengan Holcim Indonesia, beliau adalah Direktur SDM Campbells Arnotts Indonesia. Pekerjaan sebelumnya termasuk konsultan HR yang berbasis di AS, sebelum ini beliau bertugas bersama Monsanto di AS sebagai Direktur SDM untuk beberapa fungsi global, dan sebelumnya sebagai Direktur SDM untuk Monsanto di Asia Tenggara di Singapura, dan *Country HR Lead* di Indonesia. Sebelum tahun 2002, beliau memegang posisi manajemen SDM senior dengan DuPont Inc. di Indonesia. Beliau meraih gelar sarjana Hukum dari Universitas Airlangga, Surabaya; Executive MBA dari California State University Hayward, Amerika Serikat; serta gelar MBA/MM dari IPMI International Business School, Jakarta. Beliau juga memegang kualifikasi profesional lainnya dalam komunikasi lintas budaya internasional, hukum, dan manajemen sumber daya manusia.



Francois A.J. Goulut
Director

A French citizen, domiciled in Jakarta. Francois A.J. Goulut was appointed as CIP Director on May 19, 2015 and lastly reelected on February 25, 2016. Formerly serving as Manufacturing Director for Holcim Vietnam from 2010-2014, Mr. Goulut brings over 26 years of experience in cement plant management and operations. He started his career in Holcim at Holcim France (1991) and continued to serve in various countries such as in Holcim Chile, Holcim Sri Lanka, Holcim Vietnam and Holcim Indonesia since January 2015. He is graduated with a master's degree in Engineering (Materials Transformation) from Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy, France.

Warga negara Perancis, berdomisili di Jakarta. Francois A.J. Goulut ditunjuk sebagai Direktur CIP pada tanggal 19 Mei 2015 dan terakhir terpilih kembali pada tanggal 25 Februari 2016. Sebelumnya menjabat sebagai Direktur Manufaktur untuk Holcim Vietnam dari tahun 2010-2014, Beliau membawa lebih dari 26 tahun pengalamannya dalam pengelolaan dan operasi pabrik semen. Beliau memulai karirnya di Holcim di Holcim France (1991) dan terus bekerja di berbagai negara seperti di Holcim Chile, Holcim Sri Lanka, Holcim Vietnam dan Holcim Indonesia sejak Januari 2015. Beliau lulus dengan gelar master di bidang Teknik (Transformasi Material) Dari Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy, Perancis.



R. Ali Permadiyono Sumedi
Director

An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. R. Ali Permadiyono Sumedi was appointed to the Board as Sales Director on February 25, 2016. First joined Lafarge Indonesia in September 2014, Mr. Sumedi has 20 years of experience in business, consulting and change management across Asia (Japan, Philippines, and Indonesia) including Coca-Cola, Mondelez-Krafts Food, Arthur Andersen and Lafarge. He has held senior executive positions in sales and distribution, general management, business development, commercial leadership, business transformation and organization change management, as well as client management. He holds a bachelor's degree in Finance from Syracuse University and an MBA degree from Georgia State University, both in the USA.

Warga negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. R. Ali Permadiyono Sumedi diangkat sebagai Sales Director pada tanggal 25 Februari 2016. Pertama bergabung dengan Lafarge Indonesia pada bulan September 2014, Beliau memiliki 20 tahun pengalaman dalam bidang bisnis, konsultasi dan manajemen perubahan di seluruh Asia (Jepang, Filipina, dan Indonesia) termasuk Coca-Cola, Mondelez-Krafts Food, Arthur Andersen dan Lafarge. Beliau telah memegang posisi eksekutif senior dalam penjualan dan distribusi, manajemen umum, pengembangan bisnis, kepemimpinan komersial, transformasi bisnis dan manajemen perubahan organisasi, serta manajemen klien. Beliau meraih gelar sarjana di bidang Keuangan dari Syracuse University dan MBA degree dari Georgia State University, keduanya di Amerika Serikat.



Dhamayanti Suhita
Director

An Indonesian citizen, domiciled in Bekasi. Dhamayanti Suhita was appointed to the Board as Marketing Director on February 25, 2016. First joined Lafarge Indonesia in 2013, Mrs. Suhita has 25 years of experience with multinational companies, including HM Sampoerna, Unilever, Mead Johnson and Indofood, both in consumer and industrial markets. Her areas of expertise include business development, strategic alliance development, startups, internal resources and systems enhancements for new market entry and market development. She holds veterinary medical doctor from Airlangga University, Surabaya, and an MM/MBA degree from IPMI-Monash University, Australia.

Warga negara Indonesia, berdomisili di Bekasi. Dhamayanti Suhita diangkat menjadi *Marketing Director* pada tanggal 25 Februari 2016. Pertama kali bergabung dengan Lafarge Indonesia pada tahun 2013, Beliau memiliki 25 tahun pengalaman di perusahaan multinasional, termasuk HM Sampoerna, Unilever, Mead Johnson dan Indofood, baik pasar *consumer* maupun industri. Bidang keahliannya meliputi pengembangan bisnis, pengembangan aliansi strategis, *startups*, sumber daya internal dan peningkatan sistem untuk masuk pasar baru dan pengembangan pasar. Beliau adalah seorang dokter kesehatan veteriner dari Universitas Airlangga, Surabaya, dan mendapat gelar MM/MBA dari IPMI-Monash University, Australia.



Marcelo Almeida Castro
Director

An American citizen, domiciled in Jakarta, Marcelo A. Castro was appointed as ACM and Infrastructure Director on February 25, 2016. Prior to this he served as Global Head of RMX Performance Improvement since April 2013. Mr. Castro was Senior Project Manager Cement and Aggregates Logistics for Holcim Group Support in Switzerland from 2011 to 2013. Before joining Holcim in 2011, he spent over 11 years since with Cemex in Houston, Texas, progressing from Management Trainee to Director of Sales. He draws on over seventeen years of experience in the Building Materials sector, including extensive global experience in operational improvement, strategic assessment and implementation. He holds a Bachelor of Science degree in Agricultural Economics from Texas A&M University and a MBA degree from C.T. Bauer College of Business at the University of Houston, both in the USA. He has completed the Holcim Leadership Seminar at IMD (International Institute of Management Development) and has a Graduate Certificate in Mining and Quarry Management from the University of Leicester, UK.

Warga negara Amerika Serikat, berdomisili di Jakarta. Marcelo A. Castro ditunjuk sebagai *ACM and Infrastructure Director* pada 25 Februari 2016. Sebelum ini Beliau menjabat sebagai *Global Head of RMX Performance Improvement* sejak April 2013. Castro adalah *Senior Project Manager Cement and Agregat* Logistik untuk Dukungan Kelompok Holcim di Swiss dari tahun 2011 sampai 2013. Sebelum bergabung dengan Holcim di tahun 2011, beliau menghabiskan lebih dari 11 tahun sejak dengan Cemex di Houston, Texas, berkembang dari *Management Trainee* ke Direktur Penjualan. Beliau memanfaatkan lebih dari tujuh belas tahun pengalaman di bidang Material Bangunan, termasuk pengalaman global yang luas dalam peningkatan operasional, penilaian dan pelaksanaan strategis. Beliau meraih gelar Bachelor of Science di bidang Ekonomi Pertanian dari Texas A&M University dan gelar MBA dari C.T. Bauer College of Business di University of Houston, keduanya di Amerika Serikat. Beliau telah menyelesaikan Seminar Kepemimpinan Holcim di IMD (International Institute of Management Development) dan memiliki lulus dari pendidikan Mining and Quarry Management dari University of Leicester, Inggris.



Mark Anatol Schmidt
Director

A Swiss citizen, domiciled in Jakarta. Mark A. Schmidt was appointed as CFO on February 25, 2016. Prior to joining Holcim Indonesia, Mr. Schmidt held the position of CFO Holcim Brazil with responsibilities for finance, control, tax, procurement and credit management. From 2010 to 2014, he served as Head of Corporate Holdings Holcim Group Services in Zurich, responsible for 60 finance and holding companies around the world, along with treasury management and financial risk monitoring at corporate level. Previously he managed financial integration of Holcim Australia post acquisition in 2009; was CFO France Benelux Holcim European Services Belgium in 2008 and Head of Corporate Reporting Holcim Group Services in Zurich from 2003 to 2008. Before joining Holcim, he was a Senior Manager in the Audit Practice of KPMG Zurich, Switzerland. He holds a Bilingual Master of Finance degree (German/French) from the University of Fribourg, Switzerland. Mr. Schmidt is also a Swiss Certified Accountant (1998) as well as a US Certified Public Accountant (2001).

Warga negara Swiss, berdomisili di Jakarta. Mark A. Schmidt ditunjuk sebagai CFO pada tanggal 25 Februari 2016. Sebelum bergabung dengan Holcim Indonesia, beliau memegang posisi CFO Holcim Brazil dengan tanggung jawab untuk pengelolaan keuangan, pengendalian, pajak, pengadaan dan pengelolaan kredit. Dari tahun 2010 sampai 2014, beliau menjabat sebagai *Head of Corporate Holdings* Holcim Group Services di Zurich, bertanggung jawab atas 60 perusahaan keuangan dan *holding* di seluruh dunia, bersamaan dengan manajemen *treasury* dan pemantauan risiko keuangan di tingkat korporat. Sebelumnya beliau mengelola integrasi keuangan Holcim Australia pasca akuisisi di tahun 2009; sempat menjadi CFO France Benelux Holcim European Services Belgia pada tahun 2008 dan Kepala Pelaporan Korporasi Holcim Group Services di Zurich dari tahun 2003 sampai 2008. Sebelum bergabung dengan Holcim, beliau adalah seorang Manajer Senior dalam Praktek Audit KPMG Zurich, Swiss. Beliau meraih gelar Magister Keuangan Bilingual (Jerman/Perancis) dari University of Fribourg, Swiss. Beliau juga seorang Akuntan Bersertifikat Swiss (1998) dan juga seorang Akuntan Publik Bersertifikat AS (2001).



Ika Tjondrohardjo
Director

An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Ika Tjondrohardjo was appointed as Procurement and Logistics Director on February 25, 2016. First joined Lafarge Indonesia in 2004, Mrs. Tjondrohardjo then joined Holcim Indonesia as Acting President Director of Lafarge Indonesia. She has more than 25 years of experience with leading multinational companies, including Gillette, Kraft Foods and Siemens. She has extensive experience in supply chain as well as logistics management and procurement. She holds a bachelor's degree in Electrical Engineering and a master's degree (Honours) in Telecommunications, both from the Technical University of Berlin, Germany.

Warga negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Ika Tjondrohardjo diangkat sebagai *Procurement and Logistics Director* pada 25 Februari 2016. Pertama kali bergabung dengan Lafarge Indonesia pada tahun 2004, beliau kemudian bergabung dengan Holcim Indonesia sebagai Pejabat Presiden Direktur Lafarge Indonesia. Beliau memiliki lebih dari 25 tahun pengalaman dengan perusahaan multinasional terkemuka, termasuk Gillette, Kraft Foods dan Siemens. Beliau memiliki pengalaman yang luas dalam rantai pasokan serta manajemen logistik dan pengadaan. Beliau meraih gelar sarjana Teknik Elektro dan gelar master (*Honours*) di bidang Telekomunikasi, keduanya dari Universitas Teknik Berlin, Jerman.







Winning on Collaboration

In 2016, we elaborated our ambition to be the ACE in our industry. Aiming to accelerate the development of a highly engaged teamwork, we enforced a full integration of behavioral values into how we work at Holcim. We managed to build our infrastructure, strengthened our organization, expanded our distribution network, developed breakthrough innovations, completed our acquisition, and integrated our businesses. Today, we are more than ready to embrace opportunities ahead as we actualize our vision to be the leading and the highest performing company in the building materials industry in Indonesia.

Di tahun 2016, kami memiliki aspirasi untuk menjadi yang terdepan dalam industri bahan bangunan. Kami mengakselerasi upaya-upaya untuk membangun kerjasama tim yang lebih kuat, dengan menekankan nilai-nilai Perseroan ke dalam etos kerja sehari-hari. Kami berhasil membangun infrastruktur, memperkuat organisasi, memperluas jaringan distribusi, mengembangkan inovasi, menyelesaikan akuisisi, dan mengintegrasikan bisnis kami. Saat ini, kami berada dalam posisi lebih dari siap untuk menangkap peluang-peluang yang ada demi mewujudkan visi kami menjadi perusahaan yang terdepan dengan kinerja terbaik dalam industri bahan bangunan di Indonesia.



3

Management Discussion & Analysis

Diskusi & Analisis Manajemen

- A. 2016 Industrial Overview**
Tinjauan Industri di Tahun 2016
- B. Business Segments**
Segmen-Segmen Usaha
 - 1. Cement**
Semen
 - 2. Ready-Mixed (RMX) Concrete**
Beton Siap Pakai (RMX)
 - 3. Aggregates**
Agregat
 - 4. Geocycle**
Geocycle
- C. Integrated Plants**
Pabrik Terintegrasi
- D. Health & Safety**
Kesehatan & Keselamatan
- E. Procurement & Logistics**
Pengadaan & Logistik
- F. Financial**
Keuangan
- G. Sales & Marketing**
Penjualan & Pemasaran
- H. Human Resources**
Sumberdaya Manusia
- I. 2017 Business Outlook**
Prospek Bisnis di Tahun 2017

2016 Industrial Overview

Tinjauan Industri di Tahun 2016

Indonesia's cement industry saw a weaker-than-expected consumption during 2016. Domestic cement consumption in Indonesia stood at 62 million tons in 2016, rather stagnant from the previous year. Thus, the 65 million tons cement sales target from the Indonesian Cement Association (ASI) for 2016 was not achieved.

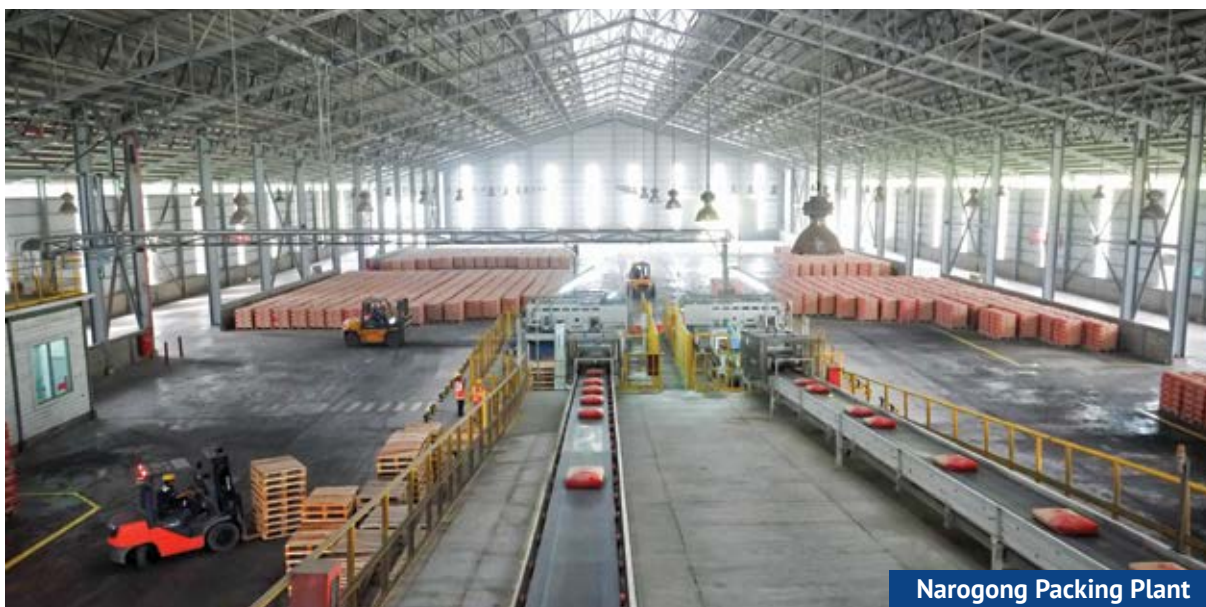
Yet, that is not the only challenge for the cement sector in particular. Numerous additions to the national cement production capacity have led to a drastically over-supplied market, outpacing demand for the next 6-10 years. In terms of cement production capacity, Indonesia is the largest in the region with a capacity of around 100 million tons (mt).

Around the archipelago, sales growth has varied during 2016. Java and Sumatera markets account for over 70% of national cement sales. Java was marginally lower by just -2.1% at 33.7 mt overall, but this comprised a mix of different results: Jakarta, West Java and Banten was down by 8.1% at 16.5 mt; East Java was up 3.3% to 8.5 mt; and Central Java saw the highest growth, at 5.7% to 8.8 mt. Meanwhile, Sumatera was almost 4.3% higher at 13.6 mt, Kalimantan contracted severely by 12.3% to 4.2 mt. Other more distant markets including Sulawesi, NTT and Papua were up by 7.8% to 10.5 mt.

Industri semen Indonesia tertekan oleh konsumsi yang lebih lemah dari perkiraan sepanjang 2016. Konsumsi semen domestik di Indonesia mencapai 62 juta ton pada tahun 2016, cenderung stagnan dari tahun sebelumnya. Dengan demikian, target penjualan semen sebanyak 65 juta ton dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI) untuk tahun 2016 tidak tercapai.

Namun, hal itu bukan satu-satunya tantangan terutama bagi sektor semen. Banyaknya penambahan kapasitas produksi semen nasional telah menyebabkan kelebihan kapasitas pasar secara drastis, melampaui permintaan hingga 6-10 tahun ke depan. Dari sisi kapasitas produksi semen, Indonesia merupakan yang terbesar di wilayah ini yang berkapasitas sekitar 100 juta ton (mt).

Pertumbuhan penjualan bervariasi di seluruh nusantara selama 2016. Pasar Jawa dan Sumatera menyumbang lebih dari 70% penjualan semen nasional. Jawa sedikit lebih rendah, hanya -2,1% dengan kapasitas 33,7 mt secara keseluruhan, namun pasarnya juga beragam: Jakarta, Jawa Barat dan Banten turun sebesar 8,1% pada 16,5 mt; Jawa Timur naik 3,3% menjadi 8,5 mt; dan Jawa Tengah mengalami pertumbuhan tertinggi, yaitu 5,7% menjadi 8,8 mt. Sementara itu, Sumatera hampir 4,3% lebih tinggi di angka 13,6 mt, Kalimantan mengalami kontraksi sebesar 12,3% menjadi 4,2 mt. Pasar lain yang lebih jauh termasuk Sulawesi, NTT dan Papua, naik 7,8% menjadi 10,5 mt.



Narogong Packing Plant

Business Segments

Segmen-Segmen Usaha

Holcim Indonesia derives revenue from cement, ready-mixed concrete (RMX), aggregates, and Geocycle. Cement sales are predominantly by bag (via a network of distributors and retailers) and in bulk form (to concrete product manufacturers and for use in RMX). Sales of aggregates are to direct customers and for RMX purposes.

Holcim Beton, a subsidiary, manages sales of RMX including customized products and services, provision of technical expertise for large infrastructure development projects, residential developers, and improvement projects. In addition, Geocycle specializes in waste management business that serve leading companies in the mining, industrial and manufacturing sectors, as well as Government institutions. It generates sales revenue from consultation services, including waste removal and total eradication.

Holcim Indonesia memperoleh pendapatan dari semen, beton siap pakai (RMX), agregat, dan Geocycle. Penjualan semen didominasi oleh semen sak (melalui jaringan distributor dan pengecer) dan semen curah (untuk produsen produk beton dan RMX). Penjualan agregat ditujukan untuk pelanggan langsung dan untuk kebutuhan RMX.

Holcim Beton, anak perusahaan, mengelola penjualan RMX termasuk produk dan layanan yang sesuai, menyediakan keahlian teknis untuk proyek pengembangan infrastruktur besar, pengembang perumahan, dan proyek perbaikan. Selain itu, Geocycle mengkhususkan diri pada bisnis pengelolaan sampah yang melayani perusahaan terkemuka di sektor pertambangan, industri dan manufaktur, serta institusi Pemerintah. Kegiatan ini menghasilkan pendapatan penjualan dari layanan konsultasi, termasuk pembuangan dan penghancuran limbah.

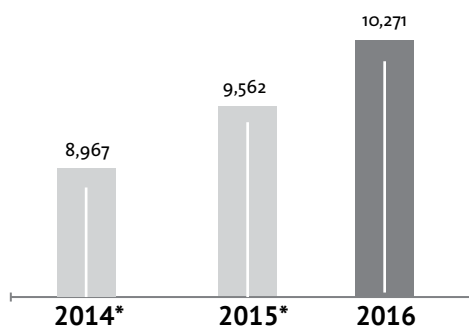
1. Cement

Cement and clinker sales increased 7.41% to 10.271 mt in 2016, this includes 5.55% increase in domestic sales and 44.50% increase in export sales.

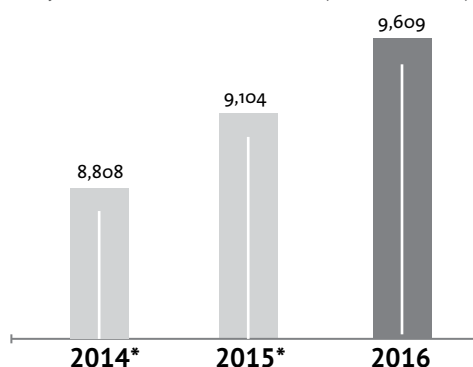
1. Semen

Penjualan semen dan klinker di 2016 meningkat 7,41% menjadi 10,271 juta ton, hal ini termasuk 5,55% kenaikan penjualan domestik dan 44,50% kenaikan penjualan ekspor.

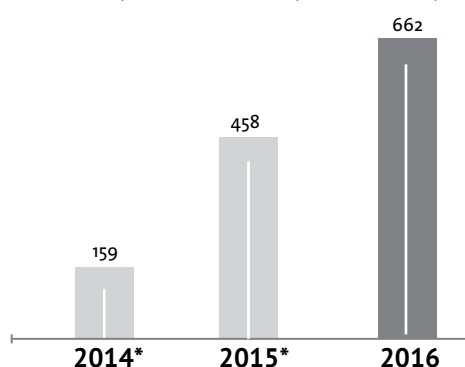
Cement & Clinker Sales Including Export (in thousand tons)
Penjualan Semen & Klinker Termasuk Ekspor (dalam ribuan ton)



Domestic Cement & Clinker Sales (in thousand tons)
Penjualan Semen & Klinker Domestik (dalam ribuan ton)



Cement & Clinker Export (in thousand tons)
Ekspor Semen & Klinker (dalam ribuan ton)



* Prior to LCI acquisition Sebelum akuisisi PT LCI

Cooperated with Kraton (PT Kreasi Beton Nusapersada), a leading RMX company in Sumatra, in 2016 Holcim Indonesia is succeeding in our efforts to increase revenue from toll road projects. The Trans Sumatra Aceh to Lampung Toll is a great way to start. Stretches of road have started construction already – from Binjai to Medan, Medan to Kualanamu, and Kualanamu to Tebing Tinggi – in a total of 63 km. The total cement required for this project is 770,000 tons by the end of 2018.

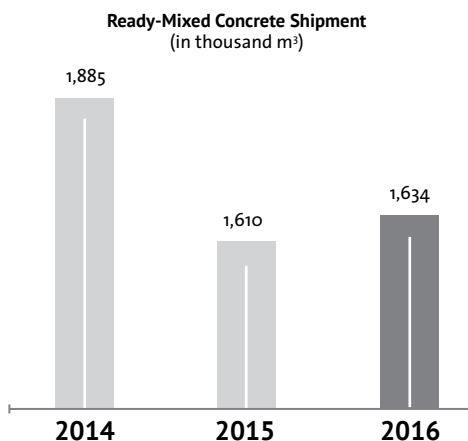
Pada tahun 2016, Holcim Indonesia berhasil meningkatkan pendapatan dari proyek jalan tol bekerja sama dengan Kraton (PT Kreasi Beton Nusapersada), perusahaan RMX terkemuka di Sumatera. Tol Trans Sumatra Aceh ke Lampung adalah awal yang baik untuk memulai proyek ini. Jalan-jalan kecil sudah mulai dibangun - dari Binjai ke Medan, Medan ke Kualanamu, dan Kualanamu ke Tebing Tinggi – dengan total panjang 63 km. Total semen yang dibutuhkan untuk proyek ini adalah 770.000 ton pada akhir 2018.

2. Ready-Mixed (RMX) Concrete

RMX sales volume increased 1,54% to 1.634 million m³ in 2016. The increase is contributed by various total solutions offered to customers, such as the following:

2. Beton Siap Pakai

Volume penjualan RMX meningkat 1,54% menjadi 1,634 juta m³ di tahun 2016. Kenaikan tersebut disumbang oleh berbagai solusi total yang ditawarkan kepada pelanggan, seperti berikut ini:



ThruCrete

This solution is an environmentally responsible approach in reducing the risk of surface water and flooding while helping to maintain groundwater levels in urban areas. Holcim is leading the way in delivering results under a number of contracts with the government of the Jakarta Province using a combination of ThruCrete and DekoCrete in several locations. These include Blok M, Melawai and Ayodya, around Cawang Station and in IRTI Monas. A total of over 9,000 square meters of pavement is involved.

ThruCrete

Solusi ini menggunakan pendekatan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan mengurangi risiko air permukaan dan banjir sekaligus membantu menjaga tingkat air tanah di daerah perkotaan. Holcim memimpin pasar dalam memberikan hasil sesuai perjanjian kontrak dengan pemerintah Provinsi DKI Jakarta, antara lain dengan menggunakan kombinasi ThruCrete dan DekoCrete di beberapa lokasi, termasuk Blok M, Melawai dan Ayodya, di sekitar Stasiun Cawang dan di IRTI Monas. Sebanyak 9.000 meter persegi jalan telah dibangun.

PakCrete

PakCrete is Holcim’s dry ready-to-mix jumbo pack solution that uses high quality materials that proved to be ideal. Easy to handle and ship, this type of concrete provided a consistent quality that is desired by the customer (therefore addressing quality control issues), and are proven to be a more flexible

PakCrete

PakCrete adalah solusi paket jumbo *ready-to-mix* kering milik Holcim yang menggunakan bahan berkualitas tinggi yang terbukti ideal. Mudah ditangani dan dikirimkan, jenis beton ini memberikan kualitas konsisten yang diinginkan pelanggan (menangani masalah pengendalian kualitas), dan

approach, as logistical access and raw material source were limited. Using PakCrete meant no wasted material and no cost related to erecting and operating a batching plant. Since its development in 2012, PakCrete has proven to be a highly flexible and innovative alternative for concrete applications in long distance projects.

One of Holcim's success milestones with PakCrete was its contract with WIKA, which enables them to supply 1,700 m³ of concrete to install a New Condensate and Diesel Tank (NCDT) for BP Berau Ltd., who operates an offshore gas platform and onshore LNG plant at Tangguh, West Papua.

ApexCrete

This is an example of changes in the market pioneered by Holcim through value added solutions, superior technology, and excellent service. Flooring projects typically face multiple issues such as inconsistent deliveries of concrete and poor or mixed quality between different suppliers. Holcim can deliver 2,500 m² floor project in just 10 days by using ApexCrete, compared to up to 8 weeks needed for a conventional solution. The Company uses the American Concrete Institute (ACI) performance standard, with a custom mix design as well as various choices of jointless floors, seamless floors, and big panel floors. ApexCrete presents super smooth result – ensuring optimal performance for customer vehicle and storage activities.

SpeedCrete

Starting off its remarkable development by supporting several road repairs in the capital city of Jakarta, SpeedCrete pioneers the ultra fast-track solution, which can repair roads in just seven hours. Sustaining a well-established track record of 7-hour road repair solutions to assist Jakarta's Highways Department, our SpeedCrete team signed another contract with the Highways Provincial Office in November, for repair and maintenance of busway lanes.

3. Aggregates

The excitement on Holcim's aggregates is growing fast. Aggregates sales rose 16.93% to 2.716 mt in 2016. Through the Company's integration, Holcim has identified considerable new potential beyond simply supplying cement. We developed an

terbukti merupakan pendekatan yang lebih fleksibel, terutama karena akses logistik dan sumber bahan baku lumayan terbatas. Menggunakan PakCrete artinya tidak ada bahan terbuang dan tidak ada biaya terkait pemasangan dan pengoperasian *batching plant*. Sejak pengembangannya di tahun 2012, PakCrete terbukti merupakan alternatif yang sangat fleksibel dan inovatif untuk aplikasi beton untuk proyek jarak jauh.

Salah satu tonggak sukses Holcim terkait PakCrete adalah kontrak dengan WIKA, yang memungkinkan Perseroan memasok 1.700 m³ beton untuk memasang Tanki Kondensat dan Diesel Baru (NCDT) untuk BP Berau Ltd., yang mengoperasikan *platform* gas lepas pantai dan pabrik LNG darat Tangguh, Papua Barat.

ApexCrete

Inilah contoh perubahan di pasar yang dipelopori oleh Holcim melalui solusi nilai tambah, teknologi unggulan, dan pelayanan prima. Proyek-proyek *flooring* biasanya menghadapi banyak masalah, seperti kualitas dan pengiriman beton yang tidak konsisten serta beragam antara pemasok yang berbeda. Holcim dapat menyelesaikan pengerjaan lantai seluas 2.500 m² hanya dalam 10 hari dengan menggunakan ApexCrete, lebih cepat 8 minggu dari waktu yang dibutuhkan untuk solusi konvensional. Perseroan menggunakan standar kinerja American Concrete Institute (ACI), dengan desain campuran khusus serta menyediakan berbagai pilihan lantai tanpa campuran, lantai tanpa batas, dan lantai panel besar. ApexCrete menghadirkan hasil yang sangat halus - memastikan kinerja optimal untuk aktivitas kendaraan dan penyimpanan pelanggan.

SpeedCrete

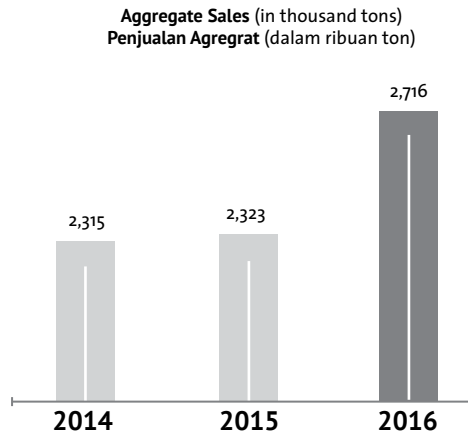
SpeedCrete berkembang pesat melalui pendekatannya dalam mendukung beberapa perbaikan jalan di ibu kota Jakarta, terutama dengan memelopori solusi *ultra-fast track*, yang dapat memperbaiki jalan hanya dalam tujuh jam. Berkat rekam jejak yang baik dalam hal solusi perbaikan jalan 7 jam untuk membantu Dinas Pertanahan Jakarta, tim SpeedCrete kami berhasil menandatangani kontrak lain dengan DLLAJR pada bulan November untuk memperbaiki dan memelihara jalur TransJakarta.

3. Agregat

Antusiasme Holcim makin menggeliat untuk produk agregat. Penjualan agregat naik 16,93% menjadi 2,716 mt pada tahun 2016. Berkat upaya integrasi yang dilakukan Perseroan, Holcim telah mengidentifikasi potensi baru yang cukup potensial

Aggregates Distribution Center (ADC) to provide more choices for the customers and link to the Company's batching plants in a high growth market.

selain dari memasok semen. Kami mengembangkan Pusat Distribusi Agregat (ADC) untuk memberikan lebih banyak pilihan bagi pelanggan dan terhubung ke *batching plant* Perseroan di pasar dengan pertumbuhan tinggi.



Our focus has always been to develop services that provide added value for our customers. Holcim has always stood out from the crowd through the advantage of controlling its own source of aggregates. Top players, especially independents in the RMX market, needs to purchase aggregates in the open market. Holcim's Maloko stone quarry is an opportunity for us to capitalize upon. Recently, intensive activity has strengthened production capacity supplying the in-house customer, Holcim Beton, as well as third party RMX customers that do not own a quarry.

Fokus kami selalu terkait pengembangan layanan yang memberi nilai tambah bagi pelanggan. Holcim selalu menonjol dari yang lainnya karena memiliki keuntungan mengendalikan sumber agregat sendiri. Para pemain utama, terutama pebisnis perseorangan di pasar RMX, yang perlu membeli agregat di pasar terbuka. Tambang batu Maloko milik Holcim berkesempatan untuk memanfaatkan hal ini. Baru-baru ini, kami memperkuat kapasitas produksi dengan kegiatan intensif untuk memasok pelanggan *in-house* kami, Holcim Beton, serta pelanggan RMX pihak ketiga yang tidak memiliki tambang.

Holcim boasts the biggest single site capacity of aggregates in Java. Maloko Quarry is able to produce 3 million tons of aggregates capacity annually. In 2015, we added a completely new second crushing line capable of 1 million tons in annual output and recently repair the foundation at Maloko. The quarry, meeting customer needs in East Java and Ciwandan, is able to serve both Banten and Lampung, in the South Sumatra market, where stone shortages are frequent. There is also a considerable potential in North Sumatra, where Holcim can leverage its customer base of the Lhoknga plant as well as our well-established silo and distribution network.

Holcim menguasai site terbesar di Jawa untuk agregat. Tambang Maloko mampu memproduksi 3 juta ton agregat setiap tahunnya. Pada tahun 2015, kami menambahkan *crushing line* kedua yang mampu memproduksi hingga 1 juta ton setiap tahunnya serta memperbaiki pondasi di Maloko. Tambang ini mampu memenuhi kebutuhan pelanggan di Jawa Timur dan Ciwandan, serta mampu melayani Banten dan Lampung di pasar Sumatera Selatan, dimana kekurangan batu sering terjadi. Ada juga potensi yang cukup besar di Sumatera Utara, di mana Holcim dapat memanfaatkan basis pelanggan pabrik Lhoknga serta jaringan silo dan distribusi kami yang telah mapan.

Another factor involves the changing market dynamics, which reveals new opportunities. One sector that has been expanding fast is road surfacing, which requires aggregates for use in asphalt mixing plants, or AMP.

Faktor lain adalah berubahnya dinamika pasar, yang memberikan peluang baru. Salah satu sektor yang telah berkembang pesat adalah *road surfacing*, yang membutuhkan agregat untuk digunakan pada pabrik pencampuran aspal, atau AMP.

4. Geocycle

Waste is a big issue. In fact, it is an issue on a global scale for both businesses and governments. Between 3.4-4.0 billion tons of waste are generated every year globally, resulting in large amounts of unsightly landfill sites and emissions that contribute to about 3-4% of global greenhouse gases. Even when formally disposed, untreated waste is a threat to society, environment and climate.

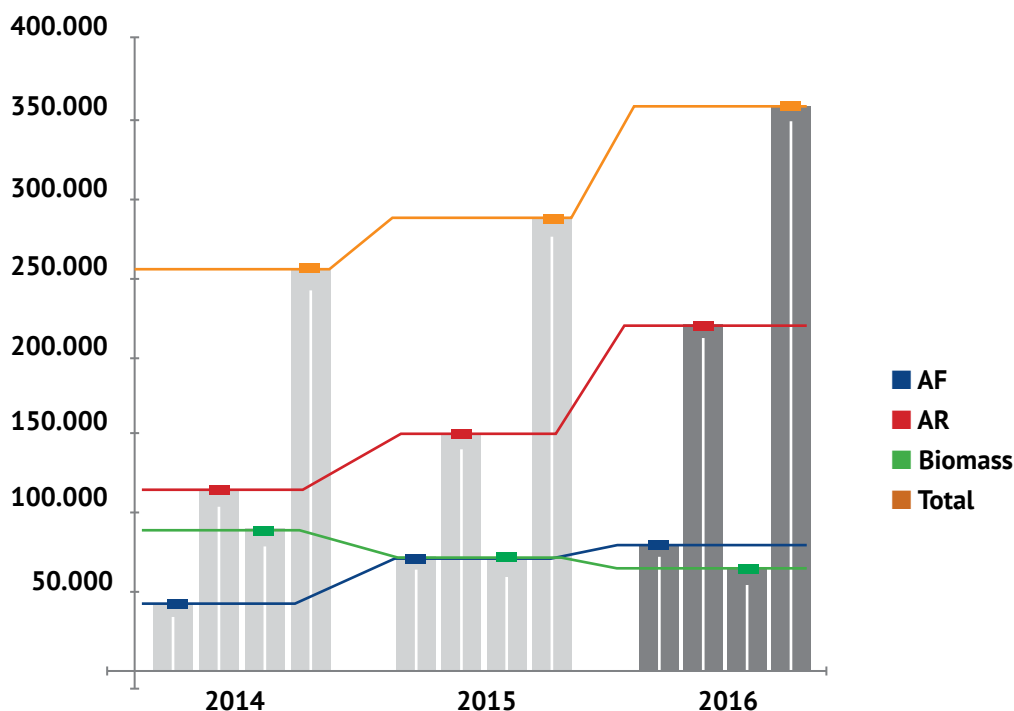
As scrutiny of the sources of waste increases, companies are recognizing that waste, if badly managed, has serious consequences. Governments, including in Indonesia, are encouraging companies to recycle and recover energy from waste and refine their production processes to minimize waste. All this adds up to some enormous opportunities for Geocycle in the evolution of a complete end-to-end approach - as a provider of service and solutions.

4. Geocycle

Limbah adalah sebuah masalah besar. Sebenarnya, masalah ini memiliki skala global baik dalam bisnis maupun pemerintahan. Antara 3,4-4,0 miliar ton limbah dihasilkan setiap tahun di seluruh dunia, menghasilkan banyak tempat pembuangan akhir yang tidak sedap dipandang dan emisi yang berkontribusi sekitar 3-4% terhadap gas rumah kaca global. Bahkan saat dibuang secara formal, limbah yang tidak diobati adalah ancaman bagi masyarakat, lingkungan dan iklim.

Karena pengawasan sumber limbah meningkat, banyak perusahaan yang mulai menyadari bahwa limbah yang dikelola dengan buruk akan memiliki konsekuensi serius. Pemerintah di berbagai negara, termasuk di Indonesia, pun mulai mendorong perusahaan untuk mendaur ulang dan memulihkan energi dari limbah serta memperbaiki proses produksinya untuk meminimalkan limbah. Semua ini merupakan peluang besar tersendiri bagi Geocycle sebagai penyedia layanan dan solusi dengan pendekatan *end-to-end* yang lengkap.

Waste Co-Processed (in metric tons)
Pemrosesan Limbah (dalam metrik ton)





GreenZone Facility in Narogong Plant

The total volume of waste co-processed by Geocycle increased 25% to 357,406 metric tons (MT) in 2016. The increase was contributed by 71.793 MT of Alternative Fuel from various waste e.g. expired products, industrial hazardous sludge, bleaching earth, hazardous plastic, paper and textile, 223.331 MT of Alternative Raw Material from contaminated soil, fly ash bottom ash, spent catalyst, casting sand, as well as 62.282 MT from biomass.

Geocycle total sales revenue increased 38% in 2016, contributed by 40% revenue increase from the oil and gas sector and 32% revenue increase from non oil and gas sectors. In the oil and gas sector, Geocycle won several bids for site clean up projects in Chevron Pacific Indonesia and Total E&P Indonesia, as well as hazardous waste management projects in Pertamina Refinery Units in Java, Sumatera and Kalimantan. In non oil and gas sector, Geocycle provided on site services, secured waste treatment services and hazardous waste management services for FMCG companies such as Unilever Group, South Pacific Viscose, Nike Group and P&G.

Total volume limbah yang diolah Geocycle meningkat hingga 25% menjadi 357.406 metrik ton (MT) pada tahun 2016. Peningkatan tersebut disumbang oleh 71.793 MT Bahan Bakar Alternatif dari berbagai limbah, seperti limbah kadaluarsa, lumpur industri yang berbahaya, *bleaching earth*, plastik berbahaya, kertas dan tekstil; 223.331 MT Bahan Baku Alternatif dari tanah yang terkontaminasi, abu, katalis bekas dan pasir; dan 62.282 MT dari biomassa.

Total pendapatan penjualan Geocycle meningkat 38% di tahun 2016, disumbang oleh kenaikan pendapatan sebesar 40% dari sektor minyak dan gas, serta kenaikan pendapatan sebesar 32% dari sektor non migas. Di sektor minyak dan gas bumi, Geocycle memenangkan beberapa tawaran untuk proyek pembersihan lahan di Chevron Pacific Indonesia dan Total E&P Indonesia, serta proyek pengelolaan limbah berbahaya di Unit Kilang Pertamina di Jawa, Sumatera dan Kalimantan. Di sektor non migas, Geocycle menyediakan layanan di lokasi, layanan pengolahan limbah yang aman, dan layanan pengelolaan limbah berbahaya untuk perusahaan FMCG seperti Unilever Group, South Pacific Viscose, Nike Group dan P&G.

Geocycle today is a waste consultant and treatment practitioner – and we are evolving further as a number of major clients pursue a zero waste to landfill target. The number of clients we serve has grown to more than 400 companies in 2016. In the near future, Geocycle will expand its footprint in East Java and North Sumatra to serve clients from all over Indonesia. We strive to contribute to a zero-waste future, therefore, we will continue to work with our clients and understand their needs and deliver safe, environmentally sound and cost effective solutions to manage waste generated from every step of their value chains.

Contributing to Solve Indonesia's Waste Challenges

Holcim Indonesia will continue to build new storages to provide substantial capacity of Alternative Fuel and Alternative Raw Materials, as well as developing new co-processing facilities in Tuban and Lhoknga plants to meet Indonesia's growing demand for sustainable waste management solutions.

Holcim Indonesia has carried out a trial project in Narogong Plant in 2016 named Geotainer. Partnering with Bogor Regency authorities, the purpose of this project is to do research on Mechanical Biological Treatment (MBT) of Municipal Solid Waste (MSW) - coming from a nearby state owned landfill to become Refuse-Derived Fuel (RDF) that can be used as Alternative Fuel.

These initiatives are the realization of Holcim Indonesia's commitment to sustainable development as we continue to innovate and seek for the right technology and solutions, to contribute to solving Indonesia's waste challenges.

Kini, Geocycle adalah konsultan dan praktisi penanganan limbah - dan kami kian berkembang pesat karena kini banyak klien utama yang melakukan target *zero waste to landfill*. Jumlah klien yang kami layani telah berkembang menjadi lebih dari 400 perusahaan di tahun 2016, dalam waktu dekat, Geocycle akan memperluas jangkauan di Jawa Timur dan Sumatera Utara untuk melayani klien dari seluruh Indonesia. Kami berusaha untuk berkontribusi pada masa depan tanpa limbah, oleh karena itu, kami akan terus bekerjasama dengan klien kami, memahami kebutuhan mereka, dan memberikan solusi yang aman, ramah lingkungan dan hemat biaya untuk mengelola limbah yang dihasilkan dari setiap rantai nilai mereka.

Berkontribusi Mengatasi Tantangan Limbah di Indonesia

Holcim Indonesia akan terus membangun penyimpanan baru untuk menyediakan kapasitas Bahan Bakar Alternatif dan Bahan Baku Alternatif yang substansial, serta mengembangkan fasilitas pengolahan baru di pabrik Tuban dan Lhoknga untuk memenuhi permintaan pengelolaan limbah berkelanjutan di Indonesia.

Holcim Indonesia telah melakukan uji coba Geotainer di Pabrik Narogong pada tahun 2016. Bermitra dengan Pemerintah Kabupaten Bogor, tujuan dari proyek ini adalah melakukan penelitian tentang Penanganan Biologis Mekanis untuk Limbah Padat Perkotaan yang berasal dari TPA milik daerah terdekat untuk dijadikan Refuse-Derived Fuel (RDF) yang dapat digunakan sebagai Bahan Bakar Alternatif.

Inisiatif ini merupakan wujud komitmen Holcim Indonesia terhadap pembangunan berkelanjutan. Kami terus berinovasi serta mencari solusi dan teknologi yang tepat, untuk berkontribusi dalam memecahkan tantangan limbah di Indonesia.

Integrated Plants

Pabrik Terintegrasi

Holcim Indonesia cement production capacity has grown from 2015 with the addition of Tuban line 2 in mid-2015 and the Lhoknga plant in Sumatra on February 2016 (through the acquisition of Lafarge Cement Indonesia). All cement integrated plants are now reaching 15 million tons of capacity to serve the Java, Sumatra and inter-island markets.

Plant housekeeping and presentation programs have been developed positively to ensure a safer and better working environment for employees and contractors. Planning and execution quality were the successful themes of the 2016 overhaul program for plants' major equipment, and this has resulted in zero harm during these critical activities, with good work quality and cost control.

On the quality side, one focus was in the improvement of the Oil Well Cement (for oil or thermal well cementing process), with significant changes made for the end users reaping the benefit of it for their operation.

Production costs target were achieved through a continuous control and were supported by specific programs related to energy consumption, increase of alternative raw materials and fuels consumption and fixed cost reduction initiatives. As a result, this led to a reduction of 4% of the Specific Cash Cost of Cement in 2016.

Kapasitas produksi semen Holcim Indonesia telah berkembang dari tahun 2015, dengan adanya penambahan jalur Tuban 2 pada pertengahan 2015 dan pabrik Lhoknga di Sumatra pada bulan Februari 2016 (melalui akuisisi Lafarge Cement Indonesia). Kini, kapasitas Semua pabrik terpadu semen mencapai 15 juta ton untuk melayani pasar di Jawa, Sumatra dan antar pulau.

Program-program pemeliharaan dan pembenahan tampilan pabrik telah dikembangkan secara positif untuk memastikan lingkungan kerja yang lebih baik dan aman bagi karyawan dan kontraktor. Perencanaan dan pelaksanaan yang berkualitas menjadi tema sukses dari program perbaikan di tahun 2016 untuk peralatan utama pabrik, sehingga menghasilkan *zero harm* selama berlangsungnya kegiatan, dengan kualitas kerja dan pengendalian biaya yang baik.

Dari sisi kualitas, salah satu fokusnya adalah perbaikan Semen Sumur Minyak (untuk proses penyemenan sumur termal atau sumur minyak), dengan melakukan perubahan yang signifikan. Para pelanggan merasakan manfaatnya untuk operasional pabrik mereka.

Biaya produksi dicapai melalui pengendalian terus menerus dan didukung oleh program-program spesifik yang terkait dengan konsumsi energy, peningkatan bahan mentah alternative, dan sejumlah inisiatif untuk mengurangi biaya tetap. Upaya ini menghasilkan penurunan biaya kas khusus untuk semen sebanyak 4% di tahun 2016.



Kiln Overhaul Narogong Plant

Health & Safety

Kesehatan & Keselamatan

As part of a leading global company, LafargeHolcim, Health & Safety is the overarching value for Holcim Indonesia. In 2016, the Company measured its performance based on lagging indicators (TIFR and LTIFR), and leading indicators (CIP Matrix, World Class, and Health and Safety Improvement Plant). We seek leadership and accountability with line management ownership in H&S through new LafargeHolcim global standard.

In 2016, the Company managed to reduce Loss Time Injury Frequency Rate (LTIFR) to 0.17, better than our 2016 target of being less than 0.45 and compared to our 2015 achievement, which was at 0.5. Total four Lost Time Injuries (LTI) were recorded, one at Logistics area and the rest at Cement Industrial Performance (CIP).

In terms of training, the H&S team has deepened line management involvement on H&S trainings, as the H&S training shall be cascaded down by line managers. Meanwhile, the 2016 Global Health & Safety Day was celebrated by the Company, where employees are invited to join yoga training and various H&S games, such as rescue competition and scaffolding erection.

On Road Safety, we are enhancing implementation of road safety programs, focusing on Driver Management, Vehicle Management, and Journey Management Plans. This effort will continue for some years ahead and will be part of the country's Health and Safety Improvement Plan.

Our H&S Improvement Plan focuses on strategic objectives. They include an increase in the involvement of line management in Health and Safety including to deliver H&S Training and to perform H&S inspection. Other important objectives are Standardized and Centralized Contractor Prequalification and Improvement of Fall Protection System for all bulk trucks loading in CIP area.

It is also important to highlight the implementation of General Work Permit (GWP), Job Planning Tool (JPT), and Life Saving Talks (LST). Every single non-routine task within our operation requires a GWP. These include

Sebagai bagian dari perusahaan global terkemuka, LafargeHolcim, Kesehatan & Keselamatan Kerja (K3) adalah nilai penting bagi Holcim Indonesia. Pada tahun 2016, Perseroan mengukur kinerjanya berdasarkan indikator *lagging* (TIFR dan LTIFR), dan indikator utama (*CIP Matrix World Class*, dan *Health & Safety Improvement Plant*). Kami mencari kualitas pemimpin dan akuntabilitas yang baik untuk kepemilikan manajemen lini di K3 dengan standar global LafargeHolcim yang baru.

Pada 2016, Perseroan berhasil mengurangi tingkat *Loss Time Injury Frequency Rate* (LTIFR) menjadi 0,17, lebih baik dari target 2016 yang kurang dari 0,45 maupun dibandingkan dengan pencapaian tahun 2015, yaitu 0,5. Total ada empat kejadian *Lost Time Injuries* (LTI) yang tercatat, satu di area Logistik dan sisanya pada *Cement Industrial Performance* (CIP).

Dalam hal pelatihan, tim K3 telah memperdalam keterlibatan lini manajemen dalam pelatihan K3, karena pelatihan K3 tersebut akan dilaksanakan oleh lini manajer. Sementara itu, Perseroan turut melaksanakan Hari Kesehatan dan Keselamatan Global 2016, di mana para karyawan diundang mengikuti pelatihan yoga dan berbagai permainan terkait K3, seperti kompetisi penyelamatan dan pendirian *scaffolding*.

Terkait Keselamatan di Jalan, kami meningkatkan pelaksanaan program keselamatan jalan, dengan fokus pada Manajemen Pengemudi, Manajemen Kendaraan, dan Rencana Manajemen Perjalanan. Upaya ini akan berlanjut beberapa tahun ke depan dan akan menjadi bagian dari Rencana Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan di Holcim Indonesia.

Rencana Peningkatan K3 Perseroan berfokus pada tujuan strategis. Ini termasuk peningkatan keterlibatan lini manajemen di bidang Kesehatan dan Keselamatan, termasuk memberikan Pelatihan K3 dan melakukan inspeksi K3. Tujuan penting lainnya adalah untuk melihat *Standardized and Centralized Contractor Prequalification* dan perbaikan Sistem Pelindung Kecelakaan untuk semua kegiatan bongkar muat truk curah di wilayah CIP.

Tak kalah pentingnya adalah pelaksanaan *General Work Permit* (GWP), *Job Planning Tool* (JPT), dan *Life Saving Talks* (LST). Setiap tugas non-rutin dalam operasi kami memerlukan GWP. Hal ini termasuk pemahaman yang

a complete understanding of the job, how it will be done, what could go wrong and what to do about it, plus a formal handover of the right to work on plant or equipment and a formal receiving procedure before all the plants and equipment is brought back into operations.

JPT is the new name for Job Safety Analysis, with documentation covering the potential hazards, the steps of a job, and control of each step. LST is a new name for Toolbox Talks/Pre-shift Meetings with a focus on the main hazards – risks that could cause fatality or serious injury before work starts – with an emphasis of engaging workers in this information.

In Geocycle, the discipline in prioritizing safety when doing the job has paid off when team received a “Certificate of Appreciation” from Chevron Pacific Indonesia for its track record in 2015 of achieving a site cleanup injury free. Geocycle discipline in carrying out the job safely is reflected from the routine daily activities of Field Services team in site location.

lengkap tentang pekerjaan, bagaimana hal itu akan dilakukan, risiko yang mungkin terjadi, dan apa yang harus dilakukan mengenai hal itu, ditambah prosedur penyerahan dan penerimaan peralatan secara formal untuk pekerjaan pabrik atau sebelum semua peralatan pabrik dibawa bekerja kembali.

JPT adalah nama baru untuk *Job Safety Analysis* (Analisis Keselamatan Kerja), dengan dokumentasi yang mencakup potensi bahaya, langkah-langkah pekerjaan, dan kontrol setiap langkah. LST adalah nama baru untuk *Toolbox Talks/Pre-shift Meetings* dengan fokus pada bahaya utama, yaitu risiko yang dapat menyebabkan kematian atau cedera serius sebelum pekerjaan dimulai dengan menekankan keterlibatan pekerja dalam hal ini.

Di Geocycle, disiplin dalam memprioritaskan keselamatan saat melakukan pekerjaan terbayar saat tim menerima “*Certificate of Appreciation*” dari Chevron Pacific Indonesia untuk rekam jejaknya selama tahun 2015 karena mencapai nihil kecelakaan pada proses kerjanya. Disiplin tim Geocycle dalam melaksanakan pekerjaan dengan aman tercermin dari rutinitas kegiatan sehari-hari tim *Field Services* di lokasi proyek.

Procurement & Logistics

Pengadaan & Logistik

On March 2016, Project Ambition was kicked off. Procurement & Logistics Directorate is the first of four Ambition program elements alongside Sales, Marketing, and the Aggregates & Construction Materials (ACM). Together they enable the Company to achieve its competitive advantage via four strategic dimensions: Strength, Innovation and Differentiation, Cost Leadership, Asset Optimization and Sustainable Development.

For the first phase, the Company has set out clear goals, such as:

1. To reduce distribution costs
2. Shorten the supply chain
3. Truly leverage our presence as a Company in the market with four cement plants, and 30 key operational sites connecting us with customers

Throughout the year, Procurement and Logistics Directorate put more focus on building synergy between different functions and promote cost optimization. The great accomplishment in cost optimization was one of the success stories from the integration, which was also globally recognized by the LafargeHolcim Group on September 21, 2016.

Proyek *Ambition* dimulai pada bulan Maret 2016. Direktorat Pengadaan & Logistik adalah elemen pertama dari empat elemen Proyek *Ambition* bersama *Sales, Marketing, dan Aggregates & Construction Materials (ACM)*. Kolaborasi ini memungkinkan Perseroan mencapai keunggulan kompetitifnya melalui empat dimensi strategis: Kekuatan, Inovasi dan Diferensiasi, Optimalisasi Biaya, serta Optimalisasi Aset dan Pembangunan Berkelanjutan.

Untuk tahap pertama, Perseroan telah menetapkan tujuan yang jelas, seperti:

1. Mengurangi biaya distribusi
2. Mempersingkat rantai pasok
3. Memanfaatkan kehadiran kami sebagai Perusahaan di pasar dengan empat pabrik semen, dan 30 lokasi operasional utama yang menghubungkan kami dengan pelanggan.

Sepanjang tahun lalu, Direktorat Pengadaan dan Logistik berfokus membangun sinergi antara fungsi yang berbeda dan mempromosikan optimalisasi biaya. Prestasi besar dalam optimalisasi biaya menjadi salah satu kisah sukses proses integrasi, yang juga diakui secara global oleh LafargeHolcim Group pada 21 September 2016.

During the Senior Leadership meeting in Geneva, Switzerland, Holcim Indonesia received the Group Award for an outstanding performance in cutting logistic costs up to 26%. Thanks to this cost efficiency, Holcim managed to save more than USD40 million. This achievement has set the bar high for other LafargeHolcim Group members.

In 2016, the Company implemented an efficiency program in terms of energy, products and services, both directly and indirectly, through a collaboration between the Procurement team and other cross-functional teams. Through the efficiency program, the Company was able to achieve cost efficiency up to 7.3% when compared with the 2015 total expenditure.

Tuban Jetty

Open 24 hours a day, the jetty at Tuban plant has achieved the ISPS (International Ship and Port Facility) Code, through SoCPF (Statement of Compliance) certificate. The ISPS code is required by IMO (International Maritime Organization). As a result, it can now appear on international charts as capable of handling international large vessels for loading and unloading. This has been possible thanks to our fully trained operations team, modern equipment and adequate infrastructure, as part of the 2016 Ambition Project for logistics improvements.

Lampung Terminal Inauguration

On November 11, 2016, Holcim Indonesia marked the official commissioning of its new cement terminal in Lampung. The inauguration of the 1 million ton cement distribution terminal (bag and bulk) per annum was attended by the Vice Regent of South Lampung Regency Nanang Hermanto, the representatives of the Ministry of Industry, and the BoD.

Started off as a USD26 million worth of investment two years ago, the cement terminal complements Holcim's presence to serve the market in Sumatera especially in Lampung. This terminal applies the latest technology, environmental friendly equipment and a jetty to support the operation. As the Company's latest supply chain hub, Lampung Terminal is a tremendous opportunity, adding to Holcim's presence in Sumatra, which is the second largest cement market.

Selama pertemuan *Senior Leadership* di Jenewa, Swiss, Holcim Indonesia menerima Penghargaan Grup untuk kinerja yang luar biasa dalam memotong biaya logistik hingga 26%. Berkat efisiensi biaya ini, Holcim berhasil menghemat lebih dari USD40 juta. Prestasi ini telah meningkatkan standar tinggi bagi anggota LafargeHolcim Group lainnya.

Di 2016, Perseroan menerapkan program efisiensi dalam hal energi, produk dan layanan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui kolaborasi antara tim Pengadaan dan tim lintas fungsi lainnya. Melalui program efisiensi, Perseroan mampu mencapai efisiensi biaya hingga 7,3% bila dibandingkan dengan total pengeluaran 2015.

Tuban Jetty

Dibuka 24 jam sehari, dermaga di Pabrik Tuban ini telah memiliki Kode ISPS (*International Ship and Port Facility*) melalui sertifikat SoCPF (*Statement of Compliance*). Kode ISPS diwajibkan oleh IMO (*International Maritime Organization*). Maka, dermaga ini dapat muncul di daftar internasional karena mampu menangani kapal besar internasional untuk bongkar muat. Hal ini dimungkinkan karena adanya tim operasi yang terlatih, peralatan modern dan infrastruktur yang memadai, sebagai bagian dari Proyek *Ambition* 2016 untuk perbaikan logistik.

Peresmian Terminal Lampung

Pada tanggal 11 November 2016, Holcim Indonesia menandatangani peresmian terminal semen baru di Lampung. Peresmian terminal distribusi semen dengan kapasitas produksi 1 juta ton per tahun (sak dan curah) ini dihadiri oleh Wakil Bupati Kabupaten Lampung Selatan, Nanang Hermanto, perwakilan dari Kementerian Perindustrian, dan Direksi.

Dengan investasi awal senilai USD26 juta dua tahun yang lalu, terminal semen ini kian melengkapi kehadiran Holcim untuk melayani pasar di Sumatera terutama di Lampung. Terminal ini menerapkan teknologi terkini, peralatan ramah lingkungan dan dermaga untuk mendukung operasi tersebut. Sebagai pusat rantai pasokan terbaru, Terminal Lampung merupakan peluang yang luar biasa yang membantu penetrasi Holcim di Sumatera, yang merupakan pasar semen terbesar kedua.

Financial

Keuangan

Statement of Financial Position

Assets

Based on the consolidated statement of financial position in 2016, the composition of the Company's total assets consists of 12.35% current assets and 87.65% non-current assets. Total assets of the Company rose 13.77%, from 17.37 trillion as of December 2015 to Rp19.76 trillion in December 2016. The increase in total assets was mainly due to the increase in the non-current assets.

Current assets are down by -7.26% to Rp2.43 trillion as of December 31, 2016, from Rp2.63 trillion in December 2015. This decrease was due to the -49.27% decline of cash and cash equivalents to Rp323.83 billion. However, it was partially offset by the increase of Other receivables by 49.18% to Rp216.7 billion, other current assets by 53.60% to Rp181.61 billion, and derivative assets that amounted to Rp49.88 billion.

Non-current assets rose 17.53%, from Rp14.74 trillion in December 2015 to Rp17.32 trillion as of December 2016. This was mainly due to the increase of property, plant, and equipment assets by 15.12% to Rp16.61 trillion, goodwill by 1,619.63% to Rp401.81 billion, and other non-current assets by 60.29% to Rp160.95 billion. This increase was mainly due to the purchase of the Company's subsidiary, LCI, on February 2016.

Liability

Total liability of the Company increased by 31.18%, from Rp8.92 trillion in December 2015, to Rp11.70 trillion as of December 2016. This was driven by a 32.56% increase of current liability of the Company – which increased from Rp4.01 trillion in the previous year to Rp5.31 trillion in 2016 – as well as a 30.05% increase of non-current liability from Rp4.91 trillion to Rp6.39 trillion.

The current liability increase in 2016 was mainly influenced by a 420.18% increase of short-term bank loans with third parties to Rp1.16 trillion, and accrued expenses increased by 38.73% to Rp664.41 billion. Meanwhile, the non-current liability increase was influenced by new long-term loans with related parties that amounted to Rp1.42 trillion and a 175.76% increase in deferred tax liabilities which amounted to Rp660.51 billion.

Laporan Posisi Keuangan

Aset

Berdasarkan laporan posisi keuangan konsolidasian pada tahun 2016, komposisi total aset Perseroan terdiri dari 12,35% aset lancar dan 87,65% aset tidak lancar. Total aset Perseroan naik 13,77%, dari 17,37 triliun pada Desember 2015 menjadi Rp19,76 triliun pada Desember 2016. Kenaikan jumlah aset terutama disebabkan oleh kenaikan aset tidak lancar.

Aset lancar turun sebesar -7,26% menjadi Rp2,43 triliun per 31 Desember 2016, dari Rp2,63 triliun pada bulan Desember 2015. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan kas dan setara kas sebesar -49,27% menjadi Rp323,83 miliar. Namun, sebagian diimbangi oleh piutang lain-lain dibayar di muka sebesar 49,18% menjadi Rp216,7 miliar, aset lancar lainnya sebesar 53,60% menjadi Rp181,61 miliar, dan aset derivatif sebesar Rp49,88 miliar.

Aset tidak lancar naik 17,53%, dari Rp14,74 triliun pada Desember 2015 menjadi Rp17,32 triliun pada Desember 2016. Hal ini terutama disebabkan oleh kenaikan aset properti, pabrik dan peralatan sebesar 15,12% menjadi Rp16,61 triliun, *Goodwill* sebesar 1.619,63% menjadi Rp401,81 miliar, dan aset tidak lancar lainnya sebesar 60,29% menjadi Rp160,95 miliar. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh pembelian anak perusahaan, LCI, pada bulan Februari 2016.

Kewajiban

Total kewajiban Perseroan meningkat sebesar 31,18%, dari Rp8,92 triliun pada Desember 2015 menjadi Rp11,70 triliun pada Desember 2016. Hal ini didorong oleh kenaikan kewajiban lancar Perseroan sebesar 32,56% - meningkat dari Rp4,01 triliun pada tahun sebelumnya menjadi Rp5,31 triliun pada 2016 - dan juga kenaikan kewajiban tidak lancar sebesar 30,05% dari Rp4,91 triliun menjadi Rp6,39 triliun.

Kenaikan kewajiban lancar pada tahun 2016 terutama dipengaruhi oleh kenaikan pinjaman bank jangka pendek dengan pihak ketiga 420,18% menjadi Rp1,16 triliun, dan beban yang masih harus dibayar meningkat sebesar 38,73% menjadi Rp664,41 miliar. Sementara itu, kenaikan kewajiban tidak lancar dipengaruhi oleh pinjaman jangka panjang baru dengan pihak berelasi sebesar Rp1,42 triliun dan kenaikan kewajiban pajak tangguhan sebesar 175,76% menjadi Rp660,51 miliar.

Equity

Net equity attributable to shareholders of the Company as of December 31, 2016 decreased by 4.6% from the previous year's Rp8.44 trillion. This was due to the comprehensive loss of Rp274.32 billion and the dividend distribution of Rp114.94 billion.

Statement of Profit/Loss and Other Comprehensive Income**Sales**

As of December 31, 2016, the Company achieved net sales of Rp9.46 trillion, a slight increase of 2.37% from Rp9.24 trillion in 2015. The increase was mainly driven by an increase from cement and clinker sales including exports.

Ekuitas

Ekuitas bersih yang berasal dari pemegang saham Perseroan pada tanggal 31 Desember 2016 mengalami penurunan sebesar 4,6% dari tahun sebelumnya sebesar Rp8,44 triliun. Hal ini disebabkan adanya kerugian komprehensif sebesar Rp274,32 miliar dan pembagian dividen sebesar Rp114,94 miliar.

Pernyataan Laba/Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lainnya**Penjualan**

Per 31 Desember 2016, Perseroan berhasil meraih penjualan bersih sebesar Rp9,46 triliun, meningkat tipis 2,37% dari Rp9,24 triliun pada tahun 2015. Kenaikan ini terutama didorong oleh kenaikan penjualan semen dan klinker termasuk ekspor.

Year ended December 31 (in million rupiah)	2016	2015	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember (dalam jutaan rupiah)
Cement	7.937.667	7.790.395	Semen
Ready-mixed concrete	1.226.759	1.236.472	Beton siap pakai
Aggregates	107.495	70.935	Agregat
Other Business Units	186.482	141.220	Unit bisnis lainnya
Total	9.458.403	9.239.022	Jumlah

Gross Profit

As of December 31, 2016, gross profit was down by -9.75% to Rp1.93 trillion despite growth in sales from Rp2.14 trillion at the end of December 2015. The reduction was caused by the lower price in the market, impacted by the addition of competitors, as well as a 6.03% increase in cost of goods sold, which was up to Rp7.53 trillion from Rp7.09 trillion at the end of December 2015.

Profit (Loss) Before Income Tax

Throughout 2016, the Company pushed for more cost optimization, which resulted in a significant reduction of operating expenses (down by -8.81% to Rp1.65 trillion) and finance costs (down by -31.52% to Rp386 billion). This has enabled the Company to reduce its loss before income taxes, which was down from a profit of Rp350.42 billion to a loss of Rp(172.03) billion. In 2015, the Company's profit also included profit from the sale of Holcim Malaysia of Rp583.30 billion

Net Profit (Loss)

The result of the Company's gross profit led to the decline of tax expense by -25.43% to Rp112.55 billion. This influenced Holcim's net loss that amounted to Rp(284.58) billion as of December 31, 2016, which was down -262.50% from Rp175.13 billion the previous year.

Laba Kotor

Per 31 Desember 2016, laba kotor turun sebesar -9,75% menjadi Rp1,93 triliun meskipun terjadi kenaikan penjualan dari Rp2,14 triliun pada akhir Desember 2015. Penurunan ini disebabkan oleh turunnya harga di pasar, yang dipengaruhi oleh semakin banyaknya kompetitor, serta kenaikan biaya barang sebesar 6,03%, naik menjadi Rp7,53 triliun dari Rp7,09 triliun pada akhir Desember 2015.

Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan

Sepanjang 2016, Perseroan mendorong lebih banyak optimalisasi biaya yang mengakibatkan penurunan biaya operasional (turun sebesar -8,81% menjadi Rp1,65 triliun) dan biaya keuangan (turun sebesar -31,52% menjadi Rp386 miliar) secara signifikan. Hal ini memungkinkan Perseroan mengurangi kerugiannya sebelum pajak penghasilan, yang turun dari laba sebesar Rp350,42 miliar menjadi kerugian sebesar Rp(172,03) miliar. Di tahun 2015, laba Perseroan juga termasuk laba dari hasil penjualan Holcim Malaysia senilai Rp583,30 miliar.

Laba (Rugi) Bersih

Hasil laba kotor Perseroan menyebabkan penurunan beban pajak sebesar -25,43% menjadi Rp112,55 miliar. Hal ini mempengaruhi rugi bersih Holcim sebesar Rp284,58 miliar pada tanggal 31 Desember 2016, turun -262,50% dari Rp175,13 miliar pada tahun sebelumnya.

Comprehensive Net Income (Loss) Attributable to Shareholders

As of December 31, 2016, the comprehensive net loss attributable to owners of the parent entity and non-controlling interest amounted to Rp274.32 billion, a decline of -289.21% from a comprehensive net income of Rp144.98 billion in 2015.

Statement of Cash Flows

Cash Flows from Operating Activities

Despite increased sales in 2016 by 2.37%, the amount of net cash flows from the operating activities have increased by 84.26%, from Rp533.79 billion as of December 2015 to Rp983.56 billion in December 2016. This increase was primarily due to higher cash received from customers and lower other cash payments.

Cash Flows from Investing Activities

The amount of net cash used in investing activities as of December 31, 2016, increased significantly by 379.74%, from Rp 506.31 billion in December 2015 to Rp2,428.97 billion as of December 2016. This increase was mainly due to the purchase of the Company's subsidiary, Lafarge Cement Indonesia, that amounted to Rp1.88 trillion.

Cash Flows from Financing Activities

Meanwhile, net cash flows provided by financing activities increased by 167.21%, from Rp423.31 billion in December 2015, to Rp1,131.16 billion as of December 2016. This increase was due to the additional short-term long-term loans from related parties which amounted to Rp1.48 trillion.

Cash and Cash Equivalents

Thus, the overall balance of cash and cash equivalents by the end of December 2016, dropped by -49.27% to Rp323.83 billion, from Rp638.34 billion at the end of December 2015.

Financial Ratios

Current Ratio

As of December 31, 2016, Current Ratio decreased to 0.46, compared to last year's ratio of 0.65, mainly due to additional short term bank loans.

Leverage Ratios

This year, the Debt to Total Equity ratio increased from 0.7 as of December 2015 to 1.0 as of December 2016, as a result of the acquisition of Lafarge Cement Indonesia. In addition, Debt to Assets ratio stood at 0.42 this year, an increase from last year's 0.34.

Laba (Rugi) Bersih Komprehensif yang Dapat Diatribusikan kepada Pemegang Saham

Hingga tanggal 31 Desember 2016, kerugian bersih komprehensif yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk dan non-pengendali sebesar Rp 274,32 miliar, turun sebesar -289,21% dari laba bersih komprehensif sebesar Rp144,98 miliar pada tahun 2015.

Laporan Arus Kas

Arus Kas dari Aktivitas Operasi

Meskipun terjadi peningkatan penjualan pada tahun 2016 sebesar 2,37%, jumlah arus kas bersih dari aktivitas operasi meningkat sebesar 84,26%, dari Rp533,79 miliar pada Desember 2015 menjadi Rp983,56 miliar pada Desember 2016. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh kenaikan kas yang diterima dari pelanggan dan pembayaran kas lainnya yang lebih rendah.

Arus Kas dari Aktivitas Investasi

Jumlah kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi hingga tanggal 31 Desember 2016 meningkat secara signifikan sebesar 379,74%, dari Rp506,31 miliar pada bulan Desember 2015 menjadi Rp2.428,97 miliar pada Desember 2016. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh pembelian anak perusahaan, Lafarge Cement Indonesia, yang mencapai Rp1,88 triliun.

Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan

Sementara itu, arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan meningkat sebesar 167,21% dari Rp423,31 miliar pada bulan Desember 2015 menjadi Rp1.131,16 miliar pada Desember 2016. Kenaikan ini disebabkan oleh tambahan pinjaman jangka panjang baru dari pihak berelasi sebesar Rp1,48 triliun.

Kas dan setara kas

Dengan demikian, keseluruhan saldo kas dan setara kas pada akhir Desember 2016, turun sebesar -49,27% menjadi Rp323,83 miliar, dari Rp638,34 miliar pada akhir Desember 2015.

Rasio Keuangan

Rasio Lancar

Per tanggal 31 Desember 2016, Rasio Lancar turun menjadi 0,46 dibandingkan dengan rasio tahun lalu sebesar 0,65, terutama karena tambahan pinjaman bank jangka pendek.

Rasio Leverage

Tahun ini, rasio Hutang terhadap Total Ekuitas meningkat dari 0,7 pada Desember 2015 menjadi 1,0 pada Desember 2016, sebagai hasil akuisisi Lafarge Cement Indonesia. Selain itu, rasio Hutang terhadap Total Aset tercatat sebesar 0,42 tahun ini, meningkat dari tahun lalu 0,34.

Profitability Ratios

As of December 31, 2016, the Company recorded a negative 1.44% Return on Assets and a negative 3.53% Return on Equity, which was mainly due to the net loss for the year. In previous year, the ratios amount to 1.01% and 2.07% respectively. Furthermore, Net Income Margin decreased from 0.02 last year to negative 0.03 in 2016.

Dividend

In the Annual General Meeting (AGM) of Shareholders held on May 26, 2016, the Company's shareholders approved the declaration of cash dividend from the net profit in the 2015 income statement of Rp175,126,785,305 (one hundred seventy-five billion one hundred twenty-six million seven hundred eighty-five thousand three hundred and five Rupiah), an amount of Rp114,943,500,000 (one hundred fourteen billion nine hundred forty-three million five hundred thousand Rupiah) has been distributed as dividend payments to the shareholders or equal to Rp15 for each share including tax.

Rasio Profitabilitas

Per tanggal 31 Desember 2016, Perseroan membukukan ROA negatif 1,44% dan ROE negatif 3,53%, yang terutama disebabkan oleh rugi bersih tahun berjalan. Pada tahun sebelumnya, rasio masing-masing sebesar 1,01% dan 2,07%. Selanjutnya, *Net Income Margin* turun dari 0,02 tahun lalu menjadi negatif 0,03 di tahun 2016.

Dividen

Dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang diadakan pada tanggal 26 Mei 2016, para pemegang saham Perseroan menyetujui pembagian dividen tunai dari laba bersih dalam laporan laba rugi tahun 2015 sebesar Rp175.126.785.305 (seratus tujuh puluh lima miliar seratus dua puluh enam juta tujuh ratus delapan puluh lima ribu tiga ratus lima Rupiah), sejumlah Rp114.943.500.000 (seratus empat belas miliar sembilan ratus empat puluh tiga juta lima ratus ribu Rupiah) telah dibagikan sebagai pembayaran dividen kepada pemegang saham atau setara dengan Rp15 untuk setiap saham termasuk pajak.



Regular Visit To Retailers

Sales & Marketing

Penjualan & Pemasaran

Change brings new ideas. Dynamic conditions in today's cement industry have called for a dynamic approach. As part of the Project Ambition team, Sales and Marketing work together in synergy to implement four strategic dimensions: Strength, Innovation and Differentiation, Cost Leadership, Asset Optimization and Sustainable Development.

Holcim translates the four pillars into the way we improve market penetration and product availability through network expansion by adding more and improving customers loyalty, vertical development to improve sales volume by activating promotional and customer loyalty programs, integrated service through added values offered to outlets, and cost management. In order to achieve those goals, Holcim puts focus on transforming our Route to Market (RTM) by improving our distributors operational management and facilitating distributor financing with our banking partners, improving information & process system, as well as building sales competency, expanding sales excellence, encouraging execution and ultimate performance.

Our aspiration to be part of the development in Indonesia, is reflected in the way we provide solutions for industrial and infrastructure projects during 2016 such as toll roads, ports, bridges, and power plants. Holcim keeps on improving our key account management by offering value-added treatments, because each project has its own needs and suitable services.

As 80% of our sales is derived from bagged cement, the Company keeps on strengthening our partnership with retailers in various sales & marketing programs to boost sales. Within the oversupplied market like present, Holcim aims to strengthen its presence by offering a complete solutions portfolio, as well as intensifying efforts to boost sales under "Winning at Retail" programs or WAR.

Meanwhile, the Marketing team is actively collaborating to attract retail customers to buy our products. Since 2016, marketing programs are being directed to consumer focus and segment-based service and innovation. The Company uses individual

Perubahan membawa ide baru. Kondisi dinamis di industri semen saat ini telah menuntut adanya pendekatan yang dinamis. Sebagai bagian dari tim Proyek *Ambition*, Sales and Marketing bekerja sama bersinergi menerapkan empat dimensi strategis: Kekuatan, Inovasi dan Diferensiasi, Optimalisasi Biaya, Optimalisasi Aset dan Pembangunan Berkelanjutan.

Holcim mengimplementasikan empat pilar dengan cara meningkatkan penetrasi pasar dan ketersediaan produk melalui perluasan jaringan dengan menambahkan lebih banyak dan meningkatkan loyalitas pelanggan, pengembangan vertikal untuk meningkatkan volume penjualan dengan mengaktifkan program loyalitas promosi dan pelanggan, layanan terpadu melalui nilai tambah yang ditawarkan ke outlet, serta manajemen biaya. Untuk mencapai tujuan tersebut, Holcim berfokus pada perubahan *Route to Market* (RTM) kami dengan meningkatkan manajemen operasional distributor kami dan memfasilitasi pembiayaan distributor dengan mitra perbankan kami, memperbaiki sistem dan proses informasi, serta membangun kompetensi penjualan, meningkatkan keunggulan penjualan, mendorong eksekusi dan kinerja tertinggi.

Aspirasi kami untuk menjadi bagian dari pembangunan di Indonesia tercermin dari cara kami memberi solusi untuk proyek industri dan infrastruktur pada tahun 2016, seperti jalan tol, pelabuhan, jembatan, dan pembangkit listrik. Holcim terus memperbaiki pengelolaan akun utama kami dengan menawarkan perawatan bernilai tambah, karena setiap proyek memiliki kebutuhan dan layanan yang spesifik.

Karena 80% penjualan kami berasal dari semen sak, Perseroan terus memperkuat kemitraan dengan pengecer dalam berbagai program penjualan dan pemasaran untuk meningkatkan penjualan. Di pasar yang berlebihan pasokan seperti sekarang, Holcim ingin memperkuat kehadirannya dengan menawarkan solusi yang lengkap, serta mengintensifkan upaya untuk meningkatkan penjualan berdasarkan program "*Winning at Retail*" atau WAR.

Sementara itu, tim Marketing secara aktif berkolaborasi untuk menarik pelanggan ritel agar membeli produk Holcim. Sejak 2016, program pemasaran diarahkan pada *consumer focus* serta layanan berbasis segmen dan inovasi. Perseroan menggunakan promotor perorangan

promoters to seek opportunities to sell Holcim products and integrated services to government offices, resident areas, and others through innovative solutions.

The Company also noticed that there were only 600,000 affordable homes built in 2015, the first year of the Government's 'One Million Houses' initiative, despite credit terms for first time buyers have been eased by lowering interest rates while increasing loan to value ratios to as much as 80%.

Capitalizing on these developments, Holcim Indonesia signed a major agreement with Bank BTN during the Indonesia Property EXPO 2016. The MoU formally launches "SolusiRumahKu" with Bank BTN as a strategic partner of Holcim Indonesia in building houses for Indonesian families. Through the cooperation, Holcim offers consultation assistance for developers in terms of building materials applications and solutions including design.

In 2006, Holcim pioneered and built Indonesia's first modern skilled mason community – providing standards and disciplines for small and medium construction sectors. Since then, Holcim Mason Academy has been providing formal training skills to over 22,000 masons. Holcim uses this opportunity to build closer relationship with these masons as our business partners under PrimeBuilder program, where the Company nurtures a community of masons and deliver advantages.

untuk mencari peluang menjual produk Holcim dan layanan terpadu ke kantor pemerintah, daerah tempat tinggal, dan lainnya melalui solusi inovatif.

Perseroan juga melihat bahwa hanya ada 600.000 rumah terjangkau yang dibangun pada tahun 2015, tahun pertama inisiatif 'Satu Juta Rumah' yang dicanangkan Pemerintah, walaupun persyaratan kredit untuk pembeli pertama telah berkurang dengan turunnya suku bunga sembari meningkatkan rasio pinjaman terhadap nilai menjadi sebagai sebanyak 80%.

Memanfaatkan perkembangan tersebut, Holcim Indonesia menandatangani kesepakatan besar dengan Bank BTN selama Indonesia Property EXPO 2016. MoU tersebut secara resmi meluncurkan "SolusiRumahKu" kepada Bank BTN sebagai mitra strategis Holcim Indonesia dalam membangun rumah bagi keluarga Indonesia. Melalui kerja sama tersebut, Holcim menawarkan bantuan konsultasi untuk pengembang dalam hal aplikasi dan solusi bahan bangunan termasuk desain.

Pada tahun 2006, Holcim mempelopori dan membangun komunitas tukang kayu modern pertama di Indonesia - memberikan standar dan disiplin untuk sektor konstruksi kecil dan menengah. Sejak saat itu, Holcim Mason Academy telah memberikan keterampilan pelatihan formal kepada lebih dari 22.000 tukang batu. Holcim menggunakan kesempatan ini untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan para tukang batu ini sebagai mitra bisnis kami di bawah program PrimeBuilder, dimana Perseroan membina komunitas tukang batu dan memberikan berbagai keuntungan.

SpeedCrete: When Speed Meets Performance



Organization & Human Resources

Organisasi & Sumber Daya Manusia

Organization and Human Resources plays a strategic role and function towards achieving the Company's ambition to be the winning ACE. Therefore, Holcim continues to develop our people, while also enhancing industrial relations aspects with the employees. Seeing the future potential of Indonesia as one of the strongest growing markets in the region, Holcim upholds a commitment to make significant investments in human resources whenever necessary.

Organization & Human Resource Development

Holcim's approach to talent is a two-way street. The Company wants every leader to show the capability to manage the talent of the people under their care, and with the 'People Management 101 program' launched on the third week of July 2016, we cover performance management, feedback and coaching, and Individual Development Plans.

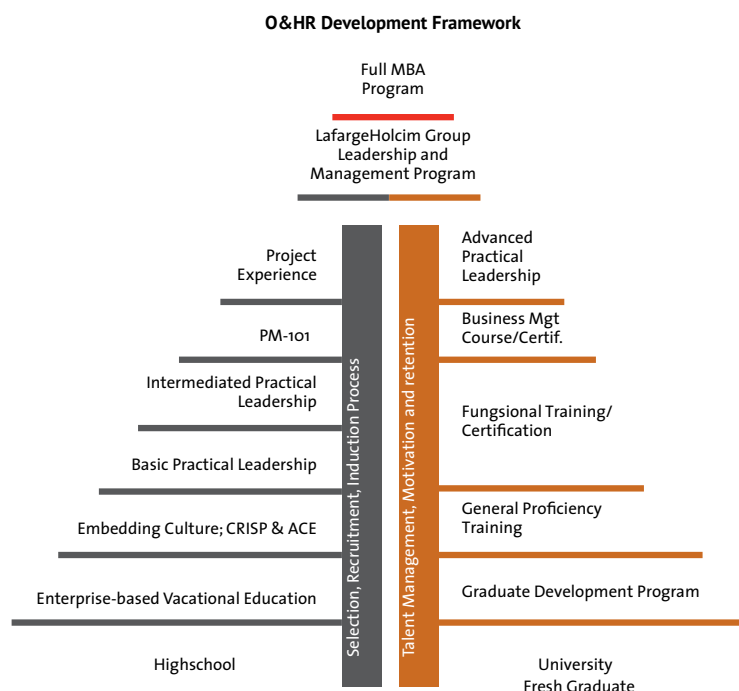
Workday local training sessions continued from November 29 to December 1, 2016 for O&HR team members. They are selected to deliver training to Local End Users in each area. The participants will become points of contact for end user support after the Go Live of Workday in 2017 as one single global platform used by the Group company.

Organisasi dan Sumber Daya Manusia memainkan peran dan fungsi strategis untuk mencapai ambisi Perseroan menjadi pemenang ACE. Karena itu, Holcim terus mengembangkan masyarakat kita, sekaligus meningkatkan aspek hubungan industrial dengan karyawan. Melihat potensi masa depan Indonesia sebagai salah satu pasar dengan pertumbuhan terkuat di kawasan ini, Holcim menjunjung tinggi komitmen untuk melakukan investasi signifikan pada sumber daya manusia kapanpun diperlukan.

Organisasi & Pengembangan Sumber Daya Manusia

Holcim melakukan pendekatan dua arah terhadap pengembangan bakat. Perseroan ingin setiap pemimpin menunjukkan kemampuan untuk mengelola bakat bawahan mereka, dan dengan program 'People Management 101' yang diluncurkan pada minggu ketiga bulan Juli 2016, mencakup manajemen kinerja, respon dan pembinaan, dan Rencana Pengembangan Perorangan.

Sesi pelatihan Workday dalam negeri berlanjut dari 29 November sampai 1 Desember 2016 untuk anggota tim O&HR. Mereka dipilih untuk memberikan pelatihan kepada *end user* lokal di setiap area. Peserta akan menjadi titik kontak yang mendukung pengguna akhir setelah *Go Live of Workday* pada tahun 2017 menjadi satu *platform* global yang digunakan oleh perusahaan Grup.



O&HR Profile

In 2016, Holcim's employees reached 2,637 employees, which is a 0.84% increase from the number recorded on December 31, 2015. This is in line with the continuation of our effort to support business performance enhancement. The profile of the employees is as follows:

Profil O&HR

Pada tahun 2016, karyawan Holcim mencapai 2.637 karyawan, meningkat 0,84% dari jumlah yang tercatat pada tanggal 31 Desember 2015. Hal ini sejalan dengan kelanjutan usaha kami untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis. Profil karyawan kami adalah sebagai berikut:

Composition of Employees by Management Level

	2016	2015	
Expatriate	16	18	Tenaga Kerja Asing
Permanent	2,608	2,310	Karyawan Tetap
Temporary	13	15	Karyawan Tidak Tetap

Composition of Employees by Employment Status

	2016	2015
Top Management Level (TML)	11	11
Senior Management Level (SML)	51	62
Middle Management Level (MML)	384	548
First Management Level (FML)	1,562	1,232
Non Management Level (NML)	629	490

Composition of Employees by Education

	2016	2015	
Doctorate	1	1	Doktor
Master's Degree	66	68	Pascasarjana
Bachelor's Degree	847	871	Sarjana
High school/Diploma/BAC	134	1,241	SMA/Diploma/Setara Diploma
Degree below high school	629	138	SD/SMP
Data of PT LCI employees due to unintegrated system	400	24	Data karyawan PT LCI yang belum terintegrasi sistem

Workday

On October 5th, the LafargeHolcim Group officially announced Workday. Starting 2017 the entire subsidiaries including Holcim Indonesia will use this global system, which places people at the center of our enterprise software. Every employee will be able to update personal and job information. They will be able to access performance reviews and historical records, personal development planning and training, organizational structures and colleague contact details.

Previously, during the process of data integration and migration, information about education and trainings of employees from Lafarge was not recorded in the SAP. Through the implementation of the new Workday system, employees are now able to update their personal information regarding their education and trainings, directly into the system. On October 2016, every full time employee received an email address – which means they are now able to reach everyone else in LafargeHolcim Group instantly via the digital highway and have the ability to access Workday.

By using Workday, everything is put in one place: modules on performance and talent management, salary data, job specifications and organizational structure, global mobility, alongside career development plans. More importantly, dashboard and customized reports can be developed to access the viability and performance of project teams. O&HR team can design and build any reporting structure and can check our talent pool to resource the team. Together, CEO and O&HR Director can coordinate with functional Directors for the best mix of staffing, taking account of the impact on existing reporting lines, job profiles and existing succession and career plans.

Pulse Survey

LafargeHolcim Group conducted the Pulse Survey on November 28 to December 16, 2016, which aims to track the Company's progress in improving the workplace. The survey allows employees to voice their opinion on the transformation within the Company's post-integration phase, help the Company see its O&HR strengths and room for improvements, and enable the Company to set the right actions to ensure successful strategies are placed.

Workday

Pada tanggal 5 Oktober, LafargeHolcim Group secara resmi mengumumkan sistem Workday. Mulai 2017, seluruh anak perusahaan termasuk Holcim Indonesia akan menggunakan sistem global ini, yang melibatkan karyawan sebagai pusat informasi data SDM Perseroan. Setiap karyawan dapat memperbarui data personal dan pekerjaan mereka, sekaligus mengakses ulasan kinerja dan catatan sejarah, perencanaan dan pelatihan pengembangan pribadi, struktur organisasi dan rincian kontak rekan kerja.

Sebelumnya, dalam proses integrasi dan migrasi data, informasi tentang pendidikan dan pelatihan karyawan Lafarge belum tercatat di SAP. Melalui penerapan sistem Workday yang baru ini, karyawan kini dapat memperbarui informasi personal mereka terkait pendidikan dan pelatihan, langsung ke dalam sistem. Pada bulan Oktober 2016, setiap karyawan telah menerima alamat email - yang berarti mereka sekarang dapat berkomunikasi antar karyawan LafargeHolcim Group langsung melalui jalur digital serta dapat mengakses Workday.

Dengan menggunakan Workday, semuanya diletakkan di satu tempat: modul kinerja dan manajemen bakat, data gaji, spesifikasi pekerjaan dan struktur organisasi, mobilitas global, di samping rencana pengembangan karir. Yang lebih penting lagi, laporan dashboard dan customized dapat dikembangkan untuk mengakses viabilitas dan kinerja tim proyek. Tim O&HR dapat merancang dan membangun struktur pelaporan sekaligus dapat memeriksa talent pool untuk sumber daya tim. Bersama-sama, CEO dan O&HR Director dapat berkoordinasi dengan Direksi fungsional untuk perpaduan staf terbaik, dengan memperhatikan dampak pada garis pelaporan yang ada, profil pekerjaan dan rencana suksesi dan karir yang ada.

Survei Pulse

LafargeHolcim Group melakukan Survei Pulse pada 28 November sampai 16 Desember 2016, yang bertujuan untuk mengetahui kemajuan Perseroan dalam memperbaiki tempat kerja. Survei tersebut memungkinkan karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka mengenai transformasi dalam fase pasca integrasi Perseroan, membantu Perseroan melihat kekuatan dan ruang O&HR untuk perbaikan, dan memungkinkan Perseroan menetapkan tindakan yang tepat untuk memastikan strategi untuk sukses.

2017 Business Outlook

Prospek Bisnis di Tahun 2017

Holcim sees potential growth for 2017, with revenue supported by the acceleration of the Company's total solutions, Geocycle, as well as continuous cost management and channel optimization programs. Moreover, our Plant capacity at Lhoknga has been optimally utilized, mainly due to higher demand from the bag market in Sumatra, supported by bulk demand from the Government's projects.

Opportunities in housing are significant in Aceh. After West Java, this region is probably the highest rated market under the Government's "1 Million Houses" program. Holcim Indonesia has been working with local University researchers on affordable, durable housing, while our Eco-Green house program uses low cost, recyclable materials and designs to ensure homes are inexpensive to run.

Recognition of the importance of building roads, bridges, ports, and power plants in Indonesia, starts at the top. The Government is set to commence at more infrastructure projects in 2017 to accelerate the country's development. Holcim is more than ready to be part of the solutions.

Overall, despite the acceleration plan that is most likely to stimulate the construction and building materials sector, the low private sector debt, easing credit conditions and the aspirations for higher living standards, offer more positive prospects for the medium term. Despite foreseen challenges in the future, the Company remains confident in striving for growth through added values, while maintaining our sustainability aligned with LafargeHolcim Group's 2030 Plan.

Holcim melihat adanya potensi untuk tumbuh di tahun 2017, dengan pendapatan yang didukung oleh akselerasi solusi total Perseroan, Geocycle, serta program manajemen biaya dan optimalisasi saluran yang berkelanjutan. Selain itu, kapasitas Pabrik kami di Lhoknga telah dimanfaatkan secara optimal, terutama karena tingginya permintaan dari pasar tas di Sumatera, didukung oleh permintaan massal dari proyek Pemerintah.

Peluang di perumahan cukup signifikan di Aceh. Setelah Jawa Barat, wilayah ini mungkin merupakan pasar dengan nilai tertinggi di bawah program "1 Juta Rumah" Pemerintah. Holcim Indonesia telah bekerja sama dengan periset Universitas lokal mengenai perumahan yang terjangkau dan tahan lama, sementara program rumah ramah lingkungan kami menggunakan biaya rendah, bahan dan desain yang dapat didaur ulang untuk memastikan harga rumah yang terjangkau.

Kesadaran akan pentingnya membangun jalan, jembatan, pelabuhan, dan pembangkit listrik di Indonesia, dimulai dari puncak. Pemerintah akan memulai lebih banyak proyek infrastruktur pada tahun 2017 untuk mempercepat pembangunan negara. Holcim sudah sangat siap menjadi bagian dari solusi ini.

Secara keseluruhan, terlepas dari rencana akselerasi untuk merangsang sektor konstruksi dan bahan bangunan, rendahnya hutang sektor swasta, berkurangnya persyaratan kredit dan aspirasi untuk standar kehidupan yang lebih tinggi, menawarkan prospek yang lebih positif untuk jangka menengah. Meskipun akan ada banyak tantangan di masa depan, Perseroan tetap percaya dapat mengupayakan pertumbuhan melalui nilai tambah, sekaligus menjaga kesinambungan kami agar sejalan dengan Plan 2030 dari LafargeHolcim Group.

Lhoknga Plant, Aceh



4

Good Corporate Governance

Tata Kelola Perusahaan

- A. **General Meeting of Shareholders**
Rapat Umum Pemegang Saham
- B. **The Board of Commissioners**
Dewan Komisaris
- C. **The Board of Directors**
Direksi
- D. **Audit Committee**
Komite Audit
- E. **Corporate Secretary**
Sekretaris Perusahaan
- F. **Internal Control & Risk Management**
Pengawasan Internal & Manajemen Risiko
- G. **Internal Audit**
Audit Internal
- H. **External Audit**
Audit Eksternal
- I. **Code of Business Conduct**
Kode Etik Perusahaan
- J. **Conflict of Interest**
Konflik Kepentingan
- K. **Whistleblowing System**
Sistem Pelaporan Pelanggaran
- L. **Organization Structure**
Struktur Organisasi

PT Holcim Indonesia Tbk is highly committed to conducting business practices that uphold ethics and good conducts and strongly uphold mandates according to positions, functions, and responsibilities of each to achieve the Company's vision, mission, and goals. The Company maintains a comprehensive governance structure that pays particular attention to comply with the laws of Indonesia, interests of all stakeholders, management of business risks, protection of our reputation, and our corporate social responsibilities, including the welfare of local communities and environment.

Full account is taken of the obligations of Holcim Indonesia as a listed company based on the Law No. 40 of 2007 on Public Company, the Law No. 8 of 1995 on Capital Market, the Financial Services Authority (OJK) regulations, the Indonesia Stock Exchange (IDX) regulations, the Company's articles of association, and GCG best practices as well as other related regulations.

PT Holcim Indonesia Tbk berkomitmen untuk melakukan praktik-praktik bisnis yang menjunjung tinggi etika dan nilai-nilai yang baik, serta menjunjung amanat sesuai posisi, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai visi, misi, dan tujuan Perseroan. Perseroan mempertahankan struktur tata kelola yang komprehensif dengan perhatian khusus untuk mematuhi hukum-hukum di Indonesia, kepentingan para pemangku kepentingan, pengelolaan risiko bisnis, menjaga reputasi, dan tanggung jawab sosial dalam Perseroan kami, yang meliputi kesejahteraan lingkungan dan masyarakat sekitar.

Kami telah menyusun laporan pertanggungjawaban Holcim Indonesia sebagai Perusahaan Terbuka berdasarkan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, UU No. 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal, regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bursa Efek Indonesia (IDX), Anggaran Dasar Perusahaan, dan praktik terbaik Tata Kelola Perusahaan serta peraturan terkait lainnya.

General Meeting of Shareholders

Rapat Umum Pemegang Saham

In 2016, Holcim Indonesia conducted both the Annual General Meeting of Shareholders ("AGM") and the Extraordinary General Meeting of Shareholders ("EGM"), which can be summarized as follow.

Extraordinary General Meeting of Shareholders

The 2016 EGM was held on Thursday, February 25, 2016, at Granada Ballroom of Tower 165, Jakarta, with the following agenda:

- Approval of the resignation of Mochammad Fazri Yulianto, Kent Carson, Jan Kunigk, and Derek Williamson as the Company's directors.
- Approval of the appointment of Mark Anatol Schmidt, Marcelo Almeida Castro, Ika Tjondrohardjo, Dhamayanti Suhita and Raden Ali Permadiono Sumedi as the Company's directors.
- Approval of the honorably dismissal and reappointment of Mr. Gerhard Wolfgang Schutz as President Director, Ms. Farida Helianti Sastrosatomo as Independent Director, Ms. Wiwik Muji Wahyuni as Director and Mr. Francois Alain Jean Goulut as Director from the closing of this Meeting until the closing of the third Annual General Meeting of Shareholders after their appointment.

Pada tahun 2016, Holcim Indonesia melaksanakan baik Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), yang dapat dirangkum sebagai berikut.

Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa

Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa untuk tahun fiskal 2016 diadakan pada hari Kamis, 25 Februari 2016, di Ballroom Granada Tower 165, dengan agenda sebagai berikut:

- Menyetujui pengunduran diri dari Mochammad Fazri Yulianto, Kent Carson, Jan Kunigk, dan Derek Williamson sebagai Direktur Perseroan.
- Menyetujui penunjukkan Mark Anatol Schmidt, Marcelo Almeida Castro, Ika Tjondrohardjo, Dhamayanti Suhita dan Raden Ali Permadiono Sumedi sebagai Direktur Perseroan.
- Menyetujui pemberhentian dengan hormat dan pengangkatan kembali Bapak Gerhard Wolfgang Schutz sebagai Presiden Direktur, Ibu Farida Helianti Sastrosatomo sebagai Direktur Independen, Ibu Wiwik Muji Wahyuni sebagai Direktur dan Bapak Francois Alain Jean Goulut sebagai Direktur mulai dari ditutupnya rapat ini sampai dengan ditutupnya Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham yang ketiga setelah pengangkatan mereka.

Annual General Meeting of Shareholders

AGM for fiscal year 2015 was held on Thursday, May 26, 2016 at Granada Ballroom of Tower 165, Jakarta with the following agenda:

- Approval on the Company's Annual Report on the activities and management of the Company for the fiscal year ending on December 31, 2015, and the ratification of the Financial Statements of the Company (consisting of the Balance Sheet and Income Statement of the Company) for the fiscal year ending on December 31, 2015.
- Approval on the use of net proceeds for fiscal year ending on December 31, 2015, in the amount of Rp60,183,285,305 held as Retained Earning to support the Company's operation and in an amount of Rp114,943,500,000 that distributed to shareholders as dividend payments or equal to Rp15 for each share including tax.
- Approval on the appointment of the Public Accountant Firm Purwantono, Suherman & Surja (Ernst & Young) to audit the financial statements of the Company for the financial year 2016 and granting authority to the Board of Directors to determine the honorarium and other requirements relating to the appointment of the independent public accountant.
- Approval on the honorably dismissal and reappointment of all members of the Board of Commissioners.

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan untuk tahun fiskal 2016 diadakan pada hari Kamis, 26 Mei 2016, di Ballroom Granada Tower 165, Jakarta, dengan agenda sebagai berikut:

- Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan mengenai jalannya kegiatan dan pengelolaan Perseroan untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2016, dan mengesahkan Laporan Keuangan Perusahaan (yang terdiri dari Neraca dan Laporan Laba-Rugi Perseroan) untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2016.
- Menyetujui penggunaan laba bersih untuk tahun fiskal yang berakhir 31 Desember 2016 sejumlah Rp60.183.285.305 ditetapkan sebagai laba ditahan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan dan sejumlah Rp114.943.500.000 dibagikan kepada pemegang saham perusahaan sebagai dividen final yang setara dengan Rp 15 per lembar saham termasuk pajak.
- Menyetujui penunjukan Kantor Akuntan Publik Purwantono, Suherman & Surja (Ernst & Young) untuk memeriksa laporan keuangan Perusahaan untuk tahun finansial 2016 dan memberikan wewenang kepada Direksi untuk menentukan honorarium dan keperluan lain menyangkut penunjukan kantor akuntan publik tersebut.
- Menyetujui pemberhentian dengan hormat dan pengangkatan kembali semua anggota Dewan Komisaris.



The Board of Commissioners

Dewan Komisaris

The Board of Commissioners (BoC) acts as a supervisory body over the Board of Directors, reviewing and approving management decisions. Each member of the Board of Commissioners has expertise in business and financial matters appropriate for the Company's operations. It exercises supervision over, and provides advice to the Board of Directors on the planning, management and implementation of the Company's business and affairs.

The Board of Commissioners consists of 7 (seven) professionals, in which 3 of them serve as Independent Commissioners. The appointment of our Independent Commissioners represented more than 30% of the total Board members as required by Capital Market Authority. The Independent Commissioners are professional and independent individuals with specifications as required by law and regulations.

The membership structure of the Board of Commissioners are:

- President Commissioner (Independent Commissioner): Kuntoro Mangkusubroto
- Vice President Commissioner : Ian Thackwray
- Commissioner : Daniel Bach
- Independent Commissioner : Kemal Azis Stamboel
- Independent Commissioner : John Daniel Rachmat
- Commissioner : Hendra Kartasasmita
- Commissioner : Patrick McGlinchey

The Board of Commissioners has authorities and responsibilities as follow:

- Overseeing and supervising business operations by the Board of Directors to ensure the Company is on the right track to meet its objectives as well as fulfilling shareholders' interests.
- Providing advice as well as input to the Board of Directors concerning business management.
- Presenting accountability report to shareholders through AGMS.
- Overseeing the GCG implementation by the Board of Directors.

The Board of Commissioners adheres to the Board Manual as their guideline in conducting their duties and responsibilities as regulated in the Articles of Association and the applying rules, such as the Financial Services Authority's Regulation No. 33/POJK.04/2014, concerning the Board of Directors and the Board of Commissioners of Public Companies.

Dewan Komisaris bertugas mengawasi Direksi serta mengkaji dan memberikan persetujuan atas keputusan yang dibuat manajemen Perseroan. Setiap anggota Komisaris memiliki keahlian dalam bisnis dan keuangan yang tepat untuk operasional Perseroan, serta mengawasi dan memberikan saran untuk Direksi akan perencanaan, pengelolaan dan pelaksanaan bisnis dan urusan Perseroan.

Dewan Komisaris terdiri dari 7 (tujuh) orang profesional, di mana 3 dari mereka menjadi Komisaris Independen. Penunjukan Komisaris Independen mewakili lebih dari 30% dari jumlah anggota Dewan yang dibutuhkan oleh Otoritas Pasar Modal. Komisaris Independen adalah individu profesional yang independen dengan spesifikasi yang diwajibkan oleh hukum dan peraturan.

Struktur anggota Dewan Komisaris sebagai berikut:

- Presiden Komisaris (Komisaris Independen) : Kuntoro Mangkusubroto
- Wakil Presiden Komisaris : Ian Thackwray
- Komisaris : Daniel Bach
- Komisaris Independen : Kemal Azis Stamboel
- Komisaris Independen : John Daniel Rachmat
- Komisaris : Hendra Kartasasmita
- Komisaris : Patrick McGlinchey

Dewan Komisaris memiliki otoritas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Mengawasi operasi bisnis oleh Direksi untuk memastikan Perseroan berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan serta memenuhi kepentingan pemegang saham.
- Memberikan saran dan juga masukan kepada Direksi yang berkaitan tentang pengelolaan bisnis.
- Menyajikan laporan akuntabilitas kepada pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan.
- Mengawasi implementasi Tata Kelola Perusahaan dari Direksi.

Dewan Komisaris berpegangan pada Panduan Dewan sebagai pedoman dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan dan penerapan peraturan, seperti Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014, tentang Dewan Direksi dan Dewan Komisaris dari Perusahaan Publik.

The Board of Commissioners hold internal and joint meetings, which involve the Board of Directors as part of the implementation of its supervisory tasks. In 2016, the Board of Commissioners had internal meetings for 6 (six) times and 3 (three) joint meetings with the Board of Directors. The names of the incumbent Commissioners and their meeting attendance are set out below:

The remuneration for the BoC and the BoD of the Company is detailed in Note 29 of the financial statements. The BoC remuneration is approved by the General Meeting of Shareholders and the BoD remuneration is also approved by the General Meeting of Shareholders which approval is delegated to the BoC. A formal review is conducted annually at which the Company performance, realization of key performance indicators for individuals, and the level of the previous year's remuneration are among the factors in determining the level of compensation.

Dewan Komisaris mengadakan rapat internal dan gabungan, yang melibatkan Dewan Direksi sebagai bagian dari implementasi tugas pengawasan. Pada tahun 2016, Dewan Komisaris telah melaksanakan rapat internal selama 6 (enam) kali dan 3 (tiga) kali rapat gabungan dengan Dewan Direksi. Nama-nama dari pemegang jabatan Komisaris dan kehadiran mereka saat rapat dijabarkan di bawah ini:

Remunerasi untuk Dewan Komisaris dan Dewan Direksi Perseroan dicantumkan dalam Catatan 29 pada laporan keuangan. Penetapan remunerasi untuk Dewan Komisaris disetujui oleh Rapat Umum Pemegang Saham dan remunerasi BoD juga disetujui oleh pemegang saham, dimana persetujuan tersebut didelegasikan kepada BoC. Setiap tahun dilakukan evaluasi resmi seputar kinerja Perseroan, terpenuhinya indikator pokok pencapaian kinerja masing-masing anggota dan jumlah remunerasi tahun sebelumnya untuk menentukan jumlah tunjangan anggota dewan.

Attendance of Board of Commissioners' meetings during 2016		Tingkat kehadiran anggota dalam rapat resmi Dewan Komisaris sepanjang tahun 2016	
Name Nama	Jumlah Kehadiran Total Attendance	% Kehadiran % Attendance	
Kuntoro Mangkusbrototo President Commissioner (Independent Commissioner)	6 of 6	100%	
Ian Thackwray (*) Vice President Commissioner	4 of 4	100%	
Daniel Bach Commissioner	5 of 6	83%	
Kemal Azis Stamboel Independent Commissioner	6 of 6	100%	
John Daniel Rachmat Independent Commissioner	6 of 6	100%	
Hendra Kartasasmita Commissioner	6 of 6	100%	
Patrick McGlinchey Commissioner	6 of 6	100%	

(*) Mr. Ian Thackwray has submitted his resignation as Vice President Commissioner of the Company on 14 August 2016

(*) Bapak Ian Thackwray telah mengajukan surat pengunduran diri sebagai Wakil Presiden Komisaris Perseroan tanggal 14 Agustus 2016.

The Board of Directors

Direksi

The Board of Directors is an organ in the organization that is responsible for day-to-day operations and business of the Company. It carries out duties and responsibilities in the interest of the Company and with prior knowledge and approval of the Board of Commissioners. The division of duty and authorities among the members of the Board of Directors are set forth and decided in the General Shareholders' meeting.

As of December 31, 2016, our Board of Directors consists of 9 (nine) members running different functions and responsibilities. The members of the Board of Directors are:

- President Director : Gerhard Wolfgang Schutz
- Legal & Corporate Affairs Director/Independent Director : Farida Helianti Sastrosatomo
- Finance Director : Mark Anatol Schmidt
- Organization & Human Resource Director : Wiwik Muji Wahyuni
- Cement & Industrial Performance Director : Francois A.J. Goulut
- Aggregates & Construction Material & Infrastructure Director : Marcelo Almeida Castro
- Sales Director : R. Ali Permadiyono Sumedi
- Marketing Director : Dhamayanti Suhita
- Procurement & Logistics Director : Ika Tjondrodihardjo

The Board of Directors has authority and responsibilities as follows:

- President Director : The President Director is responsible for the coordination of functions run by the Directors and the entire operations of the Company. To direct the strategic development and co-ordinate all business functions in order to maintain and enhance long-term market leadership, while achieving annual objectives. To ensure Holcim values are well maintained and implemented through sustainable contributions to local economic development, environmental management and social responsibility.
- Legal & Corporate Affairs Director : To oversee and manage specific supporting functions in: legal affairs, Good Corporate Governance (GCG), compliance with the Indonesian Stock Exchange Law and Regulations, and company estate (land and properties) management.
- Finance Director : To plan, direct and control the finance, accounting and information systems of

Direksi merupakan bagian dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk bisnis dan operasional Perseroan sehari-hari, dengan tugas dan tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan yang disertai pengetahuan dan persetujuan dari Dewan Komisaris. Pembagian tugas dan wewenang di antara anggota Direksi akan ditetapkan dan diputuskan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Per tanggal 31 Desember, 2016, Direksi terdiri dari 9 (sembilan) anggota yang menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Para anggota Direksi di antaranya:

- Presiden Direktur : Gerhard Wolfgang Schutz
- Legal & Corporate Affairs Director/Direktur Independen : Farida Helianti Sastrosatomo
- Finance Director : Mark Anatol Schmidt
- Organization & Human Resource Director : Wiwik Muji Wahyuni
- Cement & Industrial Performance Director : Francois A.J. Goulut
- Aggregates & Construction Material & Infrastructure Director : Marcelo Almeida Castro
- Sales Director : R. Ali Permadiyono Sumedi
- Marketing Director : Dhamayanti Suhita
- Procurement & Logistics Director : Ika Tjondrodihardjo

Direksi memiliki otoritas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Presiden Direktur : Presiden Direktur bertanggung jawab atas koordinasi fungsi yang dijalankan oleh anggota Direksi dan seluruh operasional Perseroan. Untuk mengarahkan pengembangan strategis dan koordinasi semua fungsi bisnis dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan pasar jangka panjang, sementara mencapai tujuan per tahun. Untuk memastikan nilai-nilai Holcim terpelihara dengan baik dan diimplementasikan melalui kontribusi yang berkelanjutan untuk pembangunan ekonomi lokal, pengelolaan lingkungan serta tanggung jawab sosial.
- Legal & Corporate Affairs Director : Untuk mengawasi dan mengelola fungsi pendukung secara spesifik dalam: Urusan hukum, Tata Kelola Perusahaan, pelaksanaan yang sesuai dengan Undang-Undang dan Peraturan Bursa Efek Indonesia, serta manajemen aset Perseroan dalam bidang tanah dan properti.
- Finance Director : Merencanakan, mengarahkan dan mengawasi sistem informasi, akuntansi dan

Holcim Indonesia and to provide relevant and timely information to Holcim Indonesia management and financial community. To secure sufficient financial resources for the company to conduct its business in an orderly fashion at all times. To form part of the management team of Holcim Indonesia as a member of the Board of Directors and to implement major system and process changes designed to control and integrate all business units to maximize efficiency in support the company's aim to become the best cement company in Indonesia.

- **Organization & Human Resource Director :**
To develop, manage, control and evaluate all Human Resources strategies and implementations. To ensure the availability of qualified and professional talent in support of the company objectives and to implement and maintain the best HR policy practice and strategy to meet the needs of the business. To provide leadership and specialist advice in HR Management.
 - **Cement & Industrial Performance Director :**
To lead, manage and control cement plant operations. To assure safety standards in all cement manufacturing, the availability of appropriate resources, talent development and succession readiness, to monitor progress and take action as required. To ensure that appropriate strategies, planning and objectives are in place for all sites to meet business plan requirements.
 - **Aggregates & Construction Material & Infrastructure Director :** Responsible for the performance of Aggregates and Construction Materials and Infrastructure; to leverage industry experience from different operations around the world, in general management, operational improvement, logistics, strategy development and implementation; with P&L responsibility.
 - **Sales Director :** Responsible for volume and market share, pricing, product & value added solution development, positioning and brand equity, customer loyalty, sales-force and channel management B2B & B2C, and marketing within Indonesia.
 - **Marketing Director :** To propel business growth through Brand Value development and excellence in marketing execution and management, as well as planning and deployment.
 - **Procurement & Logistics Director :** To manage the supply chain team to achieving successful results
- **Organization & Human Resource Director:** Menyusun, menangani, mengawasi dan mengevaluasi semua strategi ketenagakerjaan berikut implementasinya. Memastikan tersedia karyawan yang cakap dan profesional untuk membantu Perseroan mencapai tujuan; dan memberlakukan serta melaksanakan strategi dan kebijakan ketenagakerjaan yang sesuai kebutuhan Perseroan. Memberi arahan dan masukan seputar pengelolaan sumber daya manusia.
 - **Cement & Industrial Performance Director:** Memandu, mengelola dan mengawasi kegiatan operasional pabrik semen. Menjamin dilaksanakannya aturan keselamatan kerja dalam seluruh kegiatan produksi semen; memastikan tersedianya sumber daya; dilaksanakannya pengembangan potensi karyawan & disiapkannya proses suksesi; mengawasi perkembangan dan mengambil langkah yang diperlukan. Menjamin disusun dan ditetapkannya strategi, rencana dan tujuan untuk kebutuhan unit kerja sehingga rencana Perseroan dapat terwujud.
 - **Aggregates & Construction Material & Infrastructure Director :** Bertanggung jawab atas performa agregat, bahan konstruksi dan infrastruktur; memanfaatkan pengalaman di industri bersangkutan dari berbagai unit kerja di seluruh dunia menyangkut manajemen umum, perbaikan kegiatan operasional, logistik, pengembangan dan pelaksanaan strategi; dengan tanggung jawab P&L..
 - **Sales Director :** Bertanggung jawab untuk urusan volume penjualan dan pangsa pasar, penetapan harga, pengembangan produk dan solusi bernilai tambah, penentuan posisi merek dan ekuitas, loyalitas pelanggan, manajemen personil penjualan dan jalur pemasaran B2B & B2C, dan pemasaran di seluruh wilayah Indonesia.
 - **Marketing Director :** Memacu pertumbuhan usaha dengan mengembangkan nilai merek dan eksekusi sebaik-baiknya, dan pengelolaan, perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran.
 - **Procurement & Logistics Director :** Mengatur rantai pasokan tim supaya mencapai hasil terbaik dalam hal

keuangan di Holcim Indonesia, dan menyediakan informasi terkait tepat pada waktunya kepada pihak manajemen Holcim Indonesia dan komunitas keuangan. Mengadakan sumber daya keuangan yang memadai agar Perseroan dapat senantiasa menjalankan usaha dengan tertib. Menjadi bagian dari tim manajemen Holcim Indonesia sebagai anggota Direksi dan mengimplementasikan perubahan proses dan sistem utama yang dibuat untuk mengendalikan dan mengintegrasikan semua unit usaha sehingga efisiensi dapat dimaksimalkan untuk mendukung tercapainya tujuan Perseroan dan untuk menjadi perusahaan semen terbaik di Indonesia.

in terminal operations, demand planning, import and logistics that includes shipping. Responsible for efficient cost control and asset utilization, including overall management of inventory to enhance working capital management and EBITDA. To streamline operational and planning processes in monitoring and performance management and to manage sourcing and procurement.

pengoperasian terminal, perencanaan permintaan, impor dan logistik, termasuk pengapalan. Tanggung jawabnya adalah pengendalian biaya dan pemanfaatan aset yang efisien, termasuk manajemen persediaan secara keseluruhan untuk meningkatkan manajemen modal kerja dan EBITDA. Merampingkan proses operasional dan perencanaan dalam hal pemantauan dan manajemen kinerja, dan mengelola urusan pengadaan dan pembelian.

Aligned with the Board of Commissioners, the Board of Directors adheres to the Board Manual as their guideline in conducting their duties and responsibilities as regulated in the Articles of Association and the applying rules, such as Financial Services Authority's Regulation No. 33/POJK.04/2014 concerning the Board of Directors and the Board of Commissioners of Public Companies.

Selaras dengan Dewan Komisaris, Direksi berpegang pada Panduan Dewan sebagai pedoman dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan peraturan-peraturan yang berlaku, seperti Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris dalam Perusahaan Publik.

The meetings of the Board of Directors are held to discuss important issues, particularly issues relating to corporate actions for business development and improvement of the Company's financial condition. In 2016, the Board of Directors held 12 (twelve) meetings. The names of the incumbent Directors and attendance at the Board of Directors' meeting are set out below:

Rapat Direksi diadakan untuk membahas isu-isu penting, khususnya isu-isu yang berkaitan dengan pengembangan usaha dan peningkatan kondisi keuangan perusahaan. Pada tahun 2016, Direksi mengadakan 12 (dua belas) kali rapat. Nama-nama dari pemegang jabatan Direksi dan kehadiran mereka saat rapat dijabarkan di bawah ini:

Attendance of the Board of Directors' formal meetings during 2016	Tingkat kehadiran anggota dalam rapat resmi Direksi sepanjang tahun 2016	
Name Nama	Jumlah Kehadiran Total Attendance	% Kehadiran % Attendance
Gerhard Wolfgang Schutz President Director	12 of 12	100%
Farida Helianti Sastrosatomo Legal & Corporate Affairs Director	11 of 12	92%
Mark Anatol Schmidt ** Finance Director	10 of 10	100%
Wiwik Muji Wahyuni Organization & Human Resource Director	12 of 12	100%
Francois A.J. Goulut Cement & Industrial Performance Director	12 of 12	100%
Marcelo Almeida Castro * Aggregates & Construction Material & Infrastructure Director	10 of 10	100%
R. Ali Permadiono Sumedi * Sales Director	9 of 10	90%
Dhamayanti Suhita * Marketing Director	9 of 10	90%
Ika Tjondrohardjo * Procurement & Logistics Director	9 of 10	90%

* Appointed at EGM on February 25, 2016

** Mr. Mark A. Schmidt was appointed as Director on February 25, 2016"

* Diangkat dalam RUPSLB tanggal 25 Februari 2016

** Bapak Mark A. Schmidt ditunjuk sebagai Direksi pada tanggal 25 Februari 2016"

Table of BoD Trainings in 2016
Tabel Pelatihan Direksi di 2016

Director Name Nama Direktur	Course Name Nama Pelatihan	Date Tanggal	Location Lokasi
Lilik Unggul Raharjo	Code of Business Conduct Tool Box Talk	3 August	Holcim Talavera Office - Jakarta
Wiwik Muji Wahyuni	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Soul of Speaking Workshop	15 November – 13 December	Jakarta, Indonesia
F. Helianti Sastrosatomo	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	GII General Counsel Mini MBA	25-30 September	United Kingdom
Gary Schutz	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
Francois Goulut	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	CIP Safety Workshop	20 May	NAR Training Center
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center
	General Work Permit	29 August	NAR Training Center
Mark A. Schmidt	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Health & Safety Improvement Plant No. 3	29 July	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center
Marcelo Almeida Castro	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Health & Safety Improvement Plant No. 3	29 July	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center
Dhamayanti Suhita	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Health & Safety Improvement Plant No. 3	29 July	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center
Ika Tjondrodihardjo	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Health & Safety Improvement Plant No. 3	29 July	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center
R. Ali Permadiono Sumedi	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Code of Business Conduct Tool Box Talk	22 January	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Health & Safety Improvement Plant No. 3	29 July	Holcim Talavera Office - Jakarta
	Life Saving Talk	29 August	NAR Training Center

Audit Committee

Komite Audit

In accordance with OJK Regulation No.55/POJK.04/2015 of 2015, dated December 29, 2015, regarding the Establishment and Guidelines for the Work of Audit, all Indonesian public companies must have an Audit Committee. In compliance with the regulation, a formal Audit Committee charter is strictly maintained. The Audit Committee ("AC"), established by the Board of Commissioners, supports the management to maintain an effective and efficient control system. The role is conducted by governing the purpose, authority, composition, meeting and operation, terms of service and responsibilities (relating to financial reporting and processes, internal audit, risk management control and governance).

The Audit Committee fully supports the BoD to ensure the effectiveness and efficiency of the risk management system. Furthermore, the Audit Committee reviews and monitors the implementation of the Internal Audit annual plan, ensuring audit projects are performed in a timely manner, to assure the quality of the audit and that proper follow up of Internal Audit recommendations are undertaken by management.

Committee membership consists of two types, Chairman and Member, which represent the Board of Commissioners' members and non-members (professional) that are independent with extensive experience. In accordance with OJK regulations, the Audit Committee consists of independent commissioners and parties, with the Chairman of the Committee being an Independent Commissioner. As of December 31 2016, our Audit Committee consists of 3 (three) members running different functions and responsibilities. They are:

1. Chairman of the Committee : John Daniel Rachmat
2. Member : Kemal Azis Stamboel
3. Member : Sidharta Utama

In 2016, the Audit Committee held 5 (five) meetings. The names of the incumbent members and their attendance at the meeting are set out below:

Name Nama	Jumlah Kehadiran Total Attendance	% Kehadiran % Attendance
John Daniel Rachmat	5 of 5	100%
Kemal Azis Stamboel	5 of 5	100%
Sidharta Utama	5 of 5	100%

Sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No.55/POJK.04/2015 of 2015, pada tanggal 29 Desember 2015, tentang Pembentukan dan Pedoman Kerja Audit, semua perusahaan publik di Indonesia harus memiliki Komite Audit. Sesuai dengan peraturan, piagam Komite Audit secara formal dan ketat harus dipertahankan. Komite Audit yang dibentuk oleh Dewan Komisaris, mendukung manajemen untuk mempertahankan sistem kontrol yang efektif dan efisien. Peran ini dilakukan dengan mengatur tujuan, kewenangan, komposisi, rapat dan operasional, persyaratan pelayanan dan tanggung jawab (yang berkaitan dengan proses pelaporan keuangan, audit internal, pengendalian manajemen risiko dan tata kelola).

Komite Audit mendukung sepenuhnya Direksi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi sistem manajemen risiko. Selanjutnya, Komite Audit akan meninjau pelaksanaan rencana per tahun dari Internal Audit, guna memastikan audit proyek-proyek dilakukan pada waktu yang tepat, untuk menjamin kualitas audit dan tindak lanjut rekomendasi dari Internal Audit yang dilakukan oleh manajemen.

Keanggotaan komite terdiri dari dua jenis, Ketua dan Anggota, yang mewakili anggota Dewan Komisaris dan non-anggota (profesional) yang independen dengan pengalaman yang luas. Sesuai dengan peraturan OJK, Komite Audit terdiri dari komisaris independen dan berbagai pihak, dengan Ketua Komite menjadi Komisaris Independen. Per tanggal 31 Desember 2016, Komite Audit terdiri dari 3 (tiga) orang anggota yang menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang berbeda. Ketiganya adalah:

1. Ketua Komite : John Daniel Rachmat
2. Anggota : Kemal Azis Stamboel
3. Anggota : Sidharta Utama

Pada tahun 2016, Komite Audit telah melaksanakan 5 (lima) kali rapat. Nama-nama dari pemegang jabatan dan kehadiran mereka saat rapat dijabarkan di bawah ini:

The main activities undertaken during the course of the year were as follows: (please update)

1. Reviewed and endorsed the appointment of KAP Purwantono, Suherman & Surja (a member firm of Ernst & Young Global Limited) as independent auditor of PT. Holcim Indonesia Tbk for 2016.
2. Discussions were held with the Company's External and Internal Auditors to review the financial years 2015 and 2016, including comments in respect of control improvements and management's responses.
3. The AC has reviewed the first half and quarterly consolidated financial statements of the Company and subsidiaries for the periods ended 31st March, 30th June, 30th September, and 31st December 2016.
4. The Company's reporting systems, risk management and accounting treatment for material items represented in the financial statements were reviewed.
5. The quarterly compliance report with regard to routine legal requirements required of the Company was reviewed and discussed.
6. The AC has reviewed the Audit Committee Charter and Internal Audit Charter. The AC Charter has been updated as per prevailing regulations.
7. The status of the Internal Audit plan for 2016. Internal Audit reports covering a number of different operational and financial activities. These were reviewed, while the status of action plans by the Management to rectify any issues were monitored.

Key opinions expressed by the Audit Committee include:

1. In compliance with the Indonesian Accounting Standards (PSAK), the annual consolidated financial statements of the Company for the financial year 2016 have been prepared. The statements fairly present the operational and financial performance of the Company and subsidiaries.
2. The Company has complied with the requirements of the Indonesia Stock Exchange in the submission of all financial reports during 2016.
3. Actions have been taken by management to address issues identified by the External Auditors for the 2016 audit.

Kegiatan utama yang dilaksanakan Komite Audit adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kinerja dan menyetujui penunjukan KAP Purwantono, Suherman & Surja (anggota firma Ernst & Young Global Limited) sebagai auditor independen PT. Holcim Indonesia Tbk untuk tahun 2016
2. Diskusi dengan Auditor Eksternal dan Internal dari perusahaan untuk memeriksa hasil audit laporan keuangan tahunan untuk tahun 2015 dan 2016, termasuk catatan tentang kontrol perbaikan dan tanggapan pihak manajemen.
3. Komite Audit telah mengevaluasi laporan keuangan konsolidasi semester pertama dan triwulanan perusahaan dan anak perusahaan untuk periode yang berakhir 31 Maret, 30 Juni, 30 September, dan 31 Desember 2016.
4. Evaluasi pada sistem pelaporan perusahaan, manajemen risiko dan laporan akuntansi untuk komponen penting dalam laporan keuangan
5. Laporan rutin setiap triwulanan tentang ketentuan hukum yang harus dipenuhi perusahaan termasuk dalam agenda evaluasi dan pembahasan
6. Komite Audit telah mengevaluasi Piagam Komite Audit dan Piagam Audit Internal. Piagam Komite Audit telah diperbarui sesuai peraturan.
7. Status Rencana Audit Internal tahun 2016. Laporan Audit internal yang menyangkut berbagai kegiatan operasional dan keuangan, telah dievaluasi. Komite juga telah memonitor status rencana tindakan dari pihak manajemen perusahaan untuk mengatasi persoalan yang muncul.

Pendapat penting yang disampaikan oleh Komite Audit antara lain:

1. Sesuai dengan Prinsip Standar Akuntansi Keuangan (PSAK), laporan keuangan konsolidasi tahunan perusahaan untuk tahun 2016 sudah disiapkan. Laporan yang disajikan antara lain performa finansial dan operasional dari Perseroan dan anak cabang perusahaan.
2. Perseroan telah memenuhi kewajiban sebagaimana disyaratkan oleh Bursa Efek Indonesia berkaitan dengan penyampaian laporan keuangan selama tahun 2016
3. Pihak manajemen sudah mengambil langkah yang diperlukan untuk menangani masalah yang ditemukan oleh Auditor Eksternal untuk tahun audit 2016.

The Audit Committee Members

- 1. John Daniel Rachmat - Chairman of the Committee**
His profile has been mentioned in the Management Report chapter.
- 2. Kemal Azis Stamboel - Member**
His profile has been mentioned in the Management Report chapter.
- 3. Sidharta Utama – Member**
An Indonesian citizen, domiciled in Jakarta. Sidharta Utama was appointed as member of the Audit Committee in July 2015. He is a professor at the Faculty of Economics and Business at University of Indonesia, specializing in corporate governance with more than 20 years teaching experience. He serves as Secretary of the Board of Trustees at the University of Indonesia, and as a member of a number of institutions, including the International Accounting Education Standards Board, the Trustee Board – Indonesia Institute for Corporate Directorship, National Council of the Indonesian Institute of Chartered Accountants, Accountancy Monitoring Committee Indonesia Ministry of Finance, ABF Indonesia Bond Index Fund Supervision Committee and the Board of Advisory for Financial Accounting Policy of Bank Indonesia. He is also an Independent Commissioner at PT Astra International Tbk, PT Saratoga Investama Sedaya Tbk and PT Indo Tambangraya Megah Tbk.

He holds a Doctor of Philosophy degree in Accounting from Texas A&M University, USA; an MBA from Indiana University, USA; and Bachelor of Economics degree from the University of Indonesia. He also has professional qualifications as a Chartered Financial Analyst and Chartered Accountant.

The Audit Committee Charter

The Company has established its Audit Committee charter, which stated the purpose, responsibilities, and authority of the Audit Committee. Consistent with its function, the Committee encourages continuous improvement of Company policies, procedures and practices at all levels and fosters adherence to the same. The Committee provides an open avenue of communication between the external auditors, Internal Audit, financial and senior Management and the Board. In addition, the charter also regulates the committee's composition, structure, and membership, as well as meetings.

Anggota Komite Audit

- 1. John Daniel Rachmat – Ketua Komite**
Profil tentang Bapak John Daniel Rachmat telah disebutkan dalam bab Laporan Manajemen.
- 2. Kemal Azis Stamboel - Anggota**
Profil tentang Bapak Kemal Azis Stamboel telah disebutkan dalam bab Laporan Manajemen.
- 3. Sidharta Utama – Member**
Warga Negara Indonesia, berdomisili di Jakarta. Sidharta Utama ditunjuk sebagai anggota Komite Audit pada bulan Juli tahun 2015. Beliau menjabat sebagai guru besar Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia dengan pengalaman mengajar selama 20 tahun dengan spesialisasi tata kelola perusahaan. Ia saat ini menjabat Sekretaris Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia dan menjabat di sejumlah lembaga seperti Dewan Standar Pendidikan Akuntansi Internasional, Dewan Penasihat untuk Indonesian Institute for Corporate Directorship, Dewan Nasional Ikatan Akuntan Indonesia, Komite Pemantau Akuntansi Indonesia Kementerian Keuangan, Komite Pengawas ABF Indonesia Bond Index Fund, dan Dewan Penasehat Kebijakan Akuntansi Keuangan Bank Indonesia. Jabatan lain yang dipegangnya antara lain Komisaris Independen di PT Astra International Tbk, PT Saratoga Investama Sedaya Tbk, PT Indo Tambangraya Megah Tbk dan PT Indo Tambangraya Megah Tbk.

Beliau juga memiliki gelar Doctor of Philosophy jurusan Akuntansi dari Texas A&M University, AS; gelar MBA dari Indiana University, AS; dan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Indonesia. Ia juga memegang sertifikat profesi Chartered Financial Analyst dan Chartered Accountant.

Piagam Komite Audit

Perseroan telah membentuk Piagam Komite Audit, yang menyatakan tujuan, tanggung jawab, dan otoritas Komite Audit. Konsisten dengan fungsinya, Komite ini mendorong perbaikan terus-menerus dari kebijakan perusahaan, prosedur dan praktik di semua tingkatan dan juga mendorong kepatuhan. Komite Audit memberikan komunikasi jalan terbuka antara Auditor Eksternal, Audit Internal, bagian manajemen keuangan senior dan juga para Dewan. Selain itu, piagam ini juga mengatur komposisi komite, struktur, dan keanggotaan, serta pertemuan rapat.

Corporate Secretary

Sekretaris Perusahaan

Farida Helianti Sastrosatomo was appointed by the shareholders as the Corporate Secretary and Independent Director at an EGM on October 1, 2014. The Corporate Secretary's main tasks include providing guidance and input on the following areas:

- company strategy and key strategic decisions;
- business regulation and compliance;
- business ethics;
- to act as spokesperson for the Company, responsible for transparent and regular communication between the Company and stakeholders to ensure that an appropriate level of disclosure of information is accessible by stakeholders; and
- to implement an induction compliance program for the newly appointed members of the BoD and BoC.

During financial year 2016, performance of the Corporate Secretary has been made pursuant to the following indicators:

1. Cost Saving
2. Code of Business Conduct implementation
3. Risk mitigation completion
4. Availability of information related with corporate governance
5. Implementation of media relations events and external publications
6. Implementation of corporate events and internal publications
7. Positive news rate
8. Timely reporting of stock exchange related report and Press Release

Farida Helianti Sastrosatomo ditunjuk oleh pemegang saham sebagai Sekretaris Perusahaan dan Direktur Independen dalam RUPSLB pada tanggal 1 Oktober 2014. Tugas pokok Sekretaris Perusahaan adalah menyampaikan arahan dan masukan seputar:

- strategi Perseroan dan keputusan strategis
- peraturan bisnis dan pelaksanaannya
- etika Perseroan
- bertindak sebagai juru bicara Perseroan, mengatur kegiatan komunikasi rutin dan terbuka antara Perseroan dengan pemangku kepentingan, serta menyiapkan informasi yang dapat diakses pemangku kepentingan
- melaksanakan program pelatihan bagi anggota baru yang diangkat oleh Direksi dan Dewan Komisaris.

Kinerja sekretaris Perseroan sepanjang tahun 2016 ditetapkan menurut indikator berikut:

1. Penghematan biaya
2. Penerapan Kode Etik Bisnis
3. Pemenuhan mitigasi risiko
4. Tersedianya informasi terkait tata kelola Perseroan
5. Pelaksanaan kegiatan terkait dengan media dan publikasi eksternal
6. Pelaksanaan kegiatan Perseroan dan publikasi secara internal
7. Peringkat di media tercatat positif
8. Penyampaian laporan dan siaran pers yang berhubungan dengan bursa disampaikan tepat waktu

Internal Control & Risk Management

Pengawasan Internal & Manajemen Risiko

Internal control is an organizational process to ensure that the Company is efficient and performs as a business that is based on reliable financial information. Internal control and risk management systems have been established in the Company and are considered to have been working effectively and efficiently. Key components of the internal control system, covering financial and operational controls, are embedded in the standard operating procedures and regulations which define procedures with regard to financial reporting.

On April 2016, the Company set a yearly plan leading to certification at the Group CEO level. The aim was to build a strong line of defense, to address risks and support the Company's management strategies. A steering committee led by the CEO oversees the project.

Further controls are implemented through Information Technology systems for both hardware and software. The Company evaluate risks using a thorough annual risk mapping process. Measures to address key risk factors identified are defined in this process. Furthermore, the management continuously evaluates changes in the business environment and determines new risk factors as they arise. Appropriate measures to counter risks detected are taken in the course of any business year.

Currently, Holcim Indonesia applies forward currency contracts in order to comply with Bank Indonesia Regulation No.16/19/PBI/2014 regarding Amendment of Bank Indonesia, Regulation No.15/17/PBI/2013 regarding Swap Hedging Transactions to Bank Indonesia ("PBI 16/19"), as well as Regulation No.16/18/PBI/2014 dated September 17, 2014, regarding Amendment of Bank Indonesia, Regulation No.15/8/PBI/2013 regarding Hedging Transaction to Banks ("PBI 16/18").

Pengawasan internal merupakan proses organisasi untuk memastikan bahwa Perseroan efisien dan melakukan bisnis berdasarkan informasi keuangan yang dapat diandalkan. Pengawasan internal dan sistem manajemen risiko internal yang dibentuk Perseroan dianggap telah bekerja secara efektif dan efisien. Komponen utama sistem pengawasan internal meliputi kontrol keuangan dan operasional yang tercantum dalam prosedur operasional standar maupun dalam peraturan yang berisi ketentuan terkait penyampaian laporan keuangan.

Pada April 2016, Perseroan menetapkan rencana tahunan yang mengarah ke sertifikasi di tingkat Grup CEO. Tujuannya adalah untuk membangun garis pertahanan yang kuat, mengatasi risiko, dan mendukung strategi manajemen Perseroan. Komite dipimpin dan dikendalikan oleh CEO yang mengawasi proyek tersebut.

Pengawasan juga dilakukan melalui sistem Teknologi Informasi dengan memanfaatkan perangkat lunak maupun perangkat keras. Untuk mengevaluasi risiko, Perseroan menjalankan proses pemetaan risiko yang menyeluruh setiap tahun. Dalam proses tersebut ditetapkan berbagai langkah yang diperlukan untuk menanggulangi risiko. Selain itu, pihak manajemen juga terus-menerus melakukan evaluasi perubahan yang muncul di lingkungan usaha, dan mencatat berbagai faktor risiko yang baru muncul. Perseroan melakukan berbagai upaya untuk mengatasi risiko yang muncul dalam setiap bisnis tahunan.

Saat ini, Holcim Indonesia telah melakukan kontrak mata uang berjangka dalam rangka memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.16/19/PBI/2014 tentang Perubahan Bank Indonesia, Peraturan No.15/17/PBI/2013 tentang Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia ("PBI 16/19"), serta Peraturan No.16/18/PBI/2014 tanggal 17 September 2014, tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia, Peraturan No.15/8/PBI/2013 tentang Transaksi Lindung Nilai ke Bank ("PBI 16/18").

Internal Audit

Audit Internal

The duties and responsibilities of the internal audit unit are in accordance with the Internal Audit Charter dated February 5, 2015. Internal Audit provides independent and objective assurance and consulting that adds value and improve the business through evaluating and improving the effectiveness of risk management, internal control and governance process. The internal audit department applies the guidance and standards issued by the Institute of Internal Auditors, and reports to the Audit Committee. The implementation of the internal audit activity and the Internal Audit Annual Work Plan (Annual Audit Plan) are approved by the Board of Commissioners.

The Company's Internal Audit function comprises of one Head of Internal Audit and 12 professional staff (delivering audits in Indonesia and other APAC countries). The Head of Internal Audit has a direct reporting responsibility to the President Director and a functional reporting responsibility to the Audit Committee. In 2016, the Internal Audit team completed audits on various activities of the Company in accordance with the risk based Annual Audit Plan which had been approved by the Audit Committee.

Head of Internal Audit

Pimpinan Audit Internal

A British citizen, resident in Singapore. Edward James Coultrup was appointed as Head of Internal Audit by the President Director in 2015 with the approval of the Board of Commissioners. He has held the position of Regional Internal Audit Director of Asia Pacific for LafargeHolcim since May 2014. Prior to this, he was Associate Principal of a mid-tier accounting firm in Hong Kong from 2012. From 2007 until 2011, he was a senior audit manager for KPMG Hong Kong. He holds a bachelor's degree in Mechanical Engineering from the University of Sheffield, UK. He is also fellow member of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, a Certified Public Accountant in Hong Kong as well as a Certified Internal Auditor.

Tugas dan tanggung jawab unit Audit Internal tercantum dalam Piagam Audit Internal tanggal 5 Februari 2015. Audit Internal memberikan jaminan serta konsultasi independen dan objektif yang memberikan nilai tambah dan meningkatkan bisnis melalui evaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, proses kontrol internal dan tata kelola. Departemen Audit Internal mengacu pada standar panduan yang dikeluarkan oleh Institute of Internal Auditors dan melaporkannya kepada Komite Audit. Pelaksanaan kegiatan Audit Internal dan Rencana Kerja Tahunan Audit Internal (Rencana Audit Tahunan) disetujui oleh Dewan Komisaris.

Internal Audit Perseroan terdiri atas satu Pimpinan Internal Audit dan 12 staf profesional (melakukan audit di Indonesia dan negara-negara APAC lainnya). Pimpinan Internal Audit melapor dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur dan tanggung jawab pelaporan fungsional kepada Komite Audit. Pada tahun 2016, tim Internal Audit menyelesaikan audit untuk berbagai kegiatan Perseroan sesuai dengan Rencana Audit Tahunan berbasis risiko yang telah disetujui oleh Komite Audit.

Head of Internal Audit

Pimpinan Audit Internal

Warga negara Inggris, domisili di Singapura. Edward James Coultrup diangkat sebagai Pimpinan Internal Audit oleh Presiden Direktur pada tahun 2015 dengan persetujuan dari Dewan Komisaris. Beliau telah memegang posisi Direktur Internal Audit Regional Asia Pasifik untuk LafargeHolcim sejak Mei 2014. Sebelumnya, ia menjabat sebagai Kepala Associate di kantor akuntan mid-tier Hong Kong sejak 2012. Dari 2007 sampai 2011, ia menjadi manajer audit senior untuk KPMG Hong Kong. Ia bergelar sarjana Teknik Mesin dari Universitas Sheffield, Inggris. Ia juga merupakan anggota Institute of Chartered Accountants di Inggris dan Wales, seorang Akuntan Publik Bersertifikat di Hong Kong serta Auditor Certified Internal.

External Audit

Audit Eksternal

Based on the approval of the Annual General Meeting of Shareholders, the Board of Commissioners of the Company appointed the Public Accountant Firm of Purwantono, Suherman & Surja (member of Ernst & Young) as independent auditors to audit the Financial Report of PT Holcim Indonesia Tbk for the year book of 2016. The appointed Public Accountant and Accountant Firm has carried out an independent task based on the public accountant's professional standard and agreement in scope of work and determined scope of audit coverage.

Berdasarkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan, Dewan Komisaris Perseroan menunjuk Kantor Akuntan Publik Purwantono, Suherman & Surja (anggota dari Ernst & Young) sebagai auditor independen untuk mengaudit Laporan Keuangan PT Holcim Indonesia Tbk tahun buku 2016. Akuntan publik dan Kantor Akuntan yang ditunjuk telah melakukan tugas independen berdasarkan standar profesional akuntan publik dan perjanjian dalam lingkup pekerjaan dan cakupan audit.

Code of Business Conduct

Kode Etik Perusahaan

LafargeHolcim Code of Business Conduct ("the Code") is applicable to all companies, employees and third parties under LafargeHolcim Group Companies. The Code defines what Integrity (one of the core values) means for our business. It offers detailed guidance and provides examples to help all employees when they are confronted with challenging situations in their daily work. The Code incorporate key principles of integrity in the workplace, integrity in business practices and in the community.

The Code has been distributed to all employees and is also accessible via the website and intranet. Employees are required to read, understand, and sign a confirmation letter indicating these matters. Proper conduct in the workplace is encompassed in codes of practice and formal training in aspects of the Company's activities. In addition to internal trainings from Legal and Corporate Affairs Directorate, Holcim also engage experienced practitioners from the former officials of the Indonesian Corruption Eradication Commission, as well as legal and regulations experts in fair competition law and anti-monopoly.

Terms of engagement with business partners contain standards for fairness and ethical business practice. The Fair Competition Directive mandates profound understanding on fair competition principles for all relevant employees engaged in conducting business operations. Anti-Bribery and Corruption Directive (ABCD) are used as guidance on how to deal with potential gifts, forms of hospitality, and proposed donations when

Kode Etik Bisnis Perseroan ("Kode") LafargeHolcim berlaku bagi semua anak Perseroan, karyawan dan pihak ketiga yang berada di bawah Grup LafargeHolcim. Kode ini mendefinisikan Integritas (salah satu nilai inti) untuk bisnis kami. Menawarkan panduan rinci dan memberikan contoh untuk membantu semua karyawan ketika mereka dihadapkan dengan situasi yang menantang dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Kode menggabungkan prinsip-prinsip utama integritas di tempat kerja, integritas dalam praktik bisnis dan di masyarakat.

Kode tersebut telah didistribusikan kepada seluruh karyawan dan dapat diakses melalui website dan intranet. Karyawan diminta untuk membaca, memahami, dan menandatangani surat konfirmasi mengenai hal ini. Sikap yang tepat di tempat kerja tercakup dalam kode praktik dan pelatihan formal dalam kegiatan Perseroan. Selain pelatihan internal dari Direktorat Hukum dan Korporasi, Holcim juga melibatkan praktisi berpengalaman, mantan pejabat Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, serta legal dan ahli hukum bidang hukum kompetisi yang adil dan anti-monopoli.

Keterlibatan dengan mitra bisnis memuat standar keadilan dan praktik bisnis yang etis. *Fair Competition Directive* mengamanatkan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip persaingan yang adil bagi semua karyawan yang terlibat dalam kegiatan usaha. Petunjuk Anti-Suap dan Korupsi digunakan sebagai pedoman tentang cara bersikap terhadap praktek pemberian hadiah, keramahan dan donasi ketika

doing business on behalf of the Company. Guidelines are provided on the detection and prevention of bribery, fraud and other corrupt practices. Moreover, relevant employees involved in selecting, interacting with or handling payments to third parties are required to conduct Third Party Due Diligence (TPDD).

Direct trainings for ABCD and Fair Competition Directive are required every two years, while online training is mandatory every year to ensure that those involved are up to date on all aspects of potential violations of the Anti-Bribery & Corruption Law and Fair Competition issues. Face to face training and e-learning activity has been given to over 450 employees in high and medium risk positions through to the end of October 2016.

To manage risks, Compliance Global continues to roll out Compliance policy updates, such as the June 2016 update on ABCD, Fair Competition Directive, plus the TPDD Directive and TPDD 2.0 tools. The critical highlights of this policy directive include:

1. Zero tolerance on any acts of bribery or corruption applying to all third parties acting on behalf of LafargeHolcim and recognition for extra care when third parties interact with public officials.
2. Acknowledgement of our responsibility to ensure third parties understand and follow our standards.
3. Cooperation with inappropriate activities makes individuals liable to be penalized in accordance with applicable laws.

Highlights of the new TPDD 2.0, include:

1. More concise and easy to understand and is more user friendly.
2. The "Power Users" concept designates contact employees responsible for initiating and monitoring the TPDD being carried out.
3. TPDD applies to third parties acting on behalf of LafargeHolcim with interaction with public officials.
4. Risk Assessment and questions on Due Diligence are more clear and simple.

As mentioned in Chapter 2: Management Report, Holcim Indonesia has a new framework for our purpose, strategy, and leadership. Aligned with LafargeHolcim Group, we announced the establishment of our new culture, the ACE: Agility and simplicity, Collaboration and trust, as well as Empowerment, accountability and transparency. The behaviors encompass our plan for successful transformation in the journey going forward, as we embark on another exciting journey to accelerate our ambition to move from an industrial to an industrial and commercial organization.

melakukan bisnis atas nama Perseroan. Pedoman ini dapat mendeteksi dan mencegah penyuapan, penipuan, dan praktek-praktek korupsi lainnya. Bahkan memilih karyawan yang relevan untuk berinteraksi dengan atau menangani pembayaran kepada pihak ketiga untuk melakukan Uji Tuntas Pihak Ketiga.

Pelatihan langsung untuk ABCD dan *Fair Competition Directive* dilakukan setiap dua tahun sekali. Sementara itu, pelatihan online wajib dilaksanakan setiap tahun untuk memastikan bahwa karyawan menerima informasi terbaru terkait pelanggaran Anti-Suap & Korupsi serta Persaingan Sehat. Pelatihan tatap muka dan pelatihan online telah diberikan kepada lebih dari 450 karyawan dengan berisiko tinggi dan menengah hingga akhir Oktober 2016.

Untuk mengelola risiko, Grup Compliance terus menggulirkan kebijakan Kepatuhan terbaru, seperti yang dikeluarkan pada Juni 2016 dalam ABCD, *Fair Competition Directive*, ditambah *TPDD Directive* dan perangkat TPDD 2.0. Sorotan utama instruksi kebijakan ini antara lain:

1. Tidak ada toleransi untuk setiap tindakan penyuapan atau korupsi bagi semua pihak ketiga yang bertindak atas nama LafargeHolcim dan pengakuan untuk perhatian ekstra ketika pihak ketiga berinteraksi dengan pejabat publik.
2. Komitmen tanggung jawab kami untuk memastikan pihak ketiga memahami dan mengikuti standar kami.
3. Kerjasama dalam kegiatan yang tidak pantas membuat individu bertanggung jawab untuk dikenakan sanksi sesuai dengan hukum yang berlaku.

Sorotan TPDD 2.0 baru mencakup:

1. Lebih ringkas, mudah dipahami dan mudah digunakan.
2. Konsep "Power User" menunjuk karyawan yang bertanggung jawab untuk memulai dan memantau TPDD yang sedang dilakukan.
3. TPDD berlaku untuk pihak ketiga yang bertindak atas nama LafargeHolcim yang berhubungan dengan pejabat publik.
4. Penilaian Risiko dan pertanyaan tentang Uji Kelayakan lebih jelas dan sederhana.

Seperti yang disebutkan dalam Bab 2: Laporan Manajemen, Holcim Indonesia memiliki kerangka kerja baru dalam tujuan, strategi, dan kepemimpinan. Selaras dengan keinginan LafargeHolcim Group, kami mengumumkan pembentukan budaya yang baru, ACE: *Agility/Ketangkasan* dan kesederhanaan, *Collaboration/ Kolaborasi* dan kepercayaan, serta *Empowerment/ Pemberdayaan*, akuntabilitas dan transparansi. Sikap tersebut tercakup dalam rencana kami untuk kesuksesan transformasi di masa yang akan datang, terlebih ketika memulai perjalanan lain yang menarik demi mengakselerasi ambisi kami untuk bergerak dari industri ke organisasi industri dan komersial.

Conflict of Interest

Konflik Kepentingan

Any set of circumstances that risk to harm the interests of Holcim Indonesia for personal gain is considered a conflict of interest. All Group Companies are required to establish effective processes that address conflicts of interest. This is to ensure transparency and reporting of any potential conflicts of interest and to encourage appropriate action needed to comply with the LafargeHolcim Conflict of Interest Directive (COI).

There were no conflicts of interest among the members of the Commissioners and/or Directors and Shareholders as at reporting date pursuant to the annual conflict of interest declaration.

Situasi yang bisa mengganggu kepentingan Holcim Indonesia demi keuntungan pribadi dianggap sebagai benturan kepentingan. Semua Perusahaan di bawah Grup harus menjalankan proses penanganan benturan kepentingan yang transparan dan setiap potensi benturan harus dapat dilaporkan dan ditindaklanjuti sebagaimana mestinya sesuai arahan *Conflict of Interest Directive (COI)*, yang ditetapkan LafargeHolcim.

Tidak ada benturan kepentingan di antara Perseroan dengan anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi serta Pemegang Saham saat laporan tahunan ini disusun sesuai pernyataan tahunan tentang benturan kepentingan.

Whistleblowing System

Sistem Pelaporan Pelanggaran

Holcim Indonesia has established an independent whistleblowing management facility called “Integrity Line”, which was re-launched in February 2016. The line is set as an alternative to encourage employees to speak up without fear of retaliation when dealing with the issue or concern in relation with LafargeHolcim Code of Business Conduct, in addition to the options to speak up to the management, HR or Local Compliance Officer. All reports are received and treated in strict confidence.

In the same month, a new Compliance Reporting Directive (CRD) was launched and sets out the relevant information to provide guidance to all LafargeHolcim employees who may have questions or wish to raise a concern or report any misconduct. Most importantly, the CRD stipulates that senior management level is mandatory to report any breach or violation should they are aware of one.

The Integrity Line provides phone-based and web-based access at 007 8034 1111 39 (toll free and available in Bahasa Indonesia) or through website <https://integrityline.holcim.com>. This whistleblowing system – hosted by a third party – is available 24 hours a day, 7 days a week for reporting violations; protection for whistleblowers; complaint handling; those who manage the complaint and; results of handling compliant. From time to time employees and other stakeholders are reminded that the facility is always available to them.

Holcim Indonesia telah membentuk manajemen pelaporan pelanggaran independen yang disebut “*Integrity Line*”, dan diluncurkan kembali pada bulan Februari 2016. Jaringan ini disiapkan sebagai alternatif untuk mendorong karyawan berbicara tanpa rasa takut ketika berhadapan dengan masalah atau hal-hal yang berhubungan dengan Pedoman Perilaku Bisnis LafargeHolcim, sebagai opsi untuk berbicara dengan manajemen, SDM, atau *Local Compliance Officer*. Semua laporan yang diterima diperlakukan secara rahasia.

Di bulan yang sama, *Compliance Reporting Directive (CRD)* baru diluncurkan dan menyiapkan informasi yang relevan untuk memberikan bimbingan kepada seluruh karyawan LafargeHolcim yang mungkin memiliki pertanyaan atau kekhawatiran atau ingin melaporkan berbagai kesalahan. Hal yang terpenting adalah CRD menuntut bahwa tingkat manajemen senior wajib melaporkan setiap pelanggaran atau mereka harus sadar akan pelanggaran.

Integrity Line menyediakan akses berbasis ponsel dan web di 007 8034 1111 39 (bebas pulsa dan tersedia dalam Bahasa Indonesia) atau melalui website <https://integrityline.holcim.com>. Sistem pelaporan pelanggaran ini - dilakukan oleh pihak ketiga - tersedia 24 jam sehari, 7 hari seminggu untuk melaporkan pelanggaran; perlindungan bagi pelapor; penanganan keluhan; mereka yang mengelola keluhan dan; hasil penanganan keluhan. Dari waktu ke waktu karyawan dan pihak berkepentingan lainnya diingatkan bahwa fasilitas ini selalu tersedia bagi mereka.

**Your safe
way to
speak up**



Integrity Line

Website <https://integrity.lafargeholcim.com>
or phone (007) 8034 1111 39 (toll
free - available in Bahasa Indonesia)

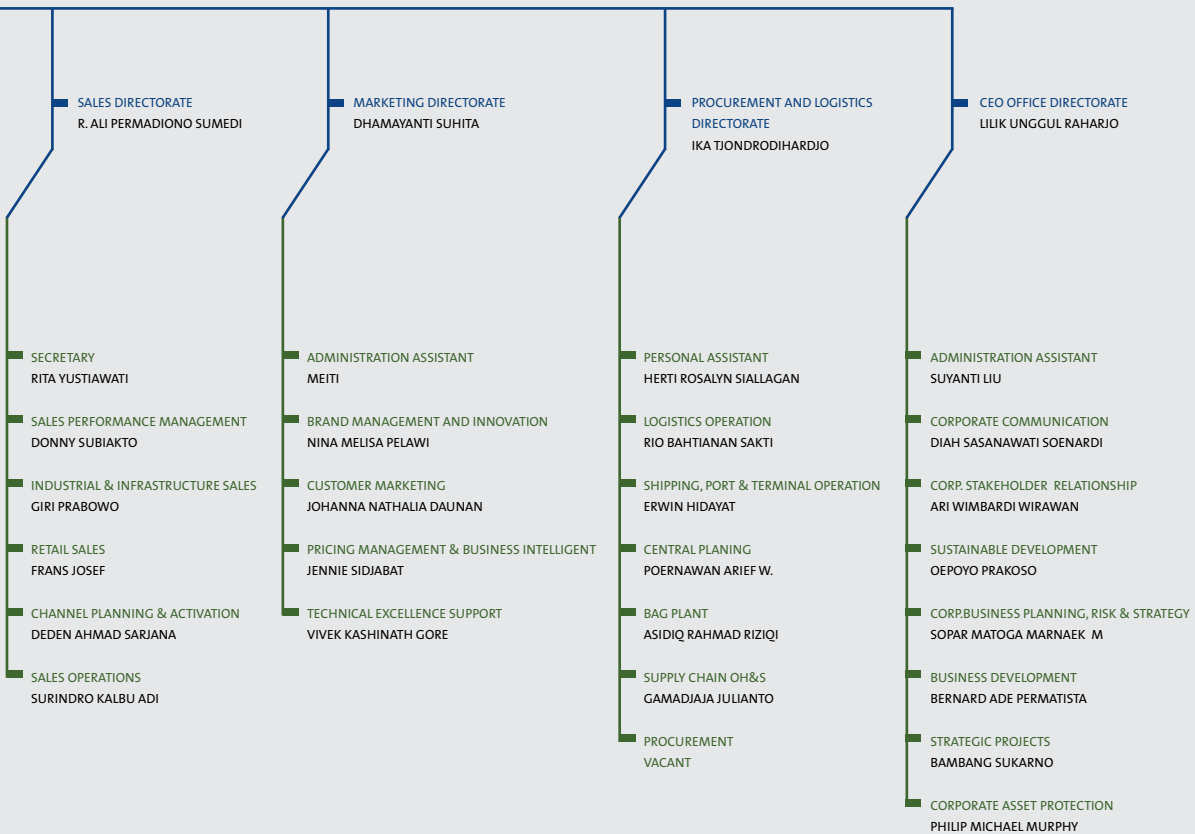


Organization Structure

Struktur Organisasi

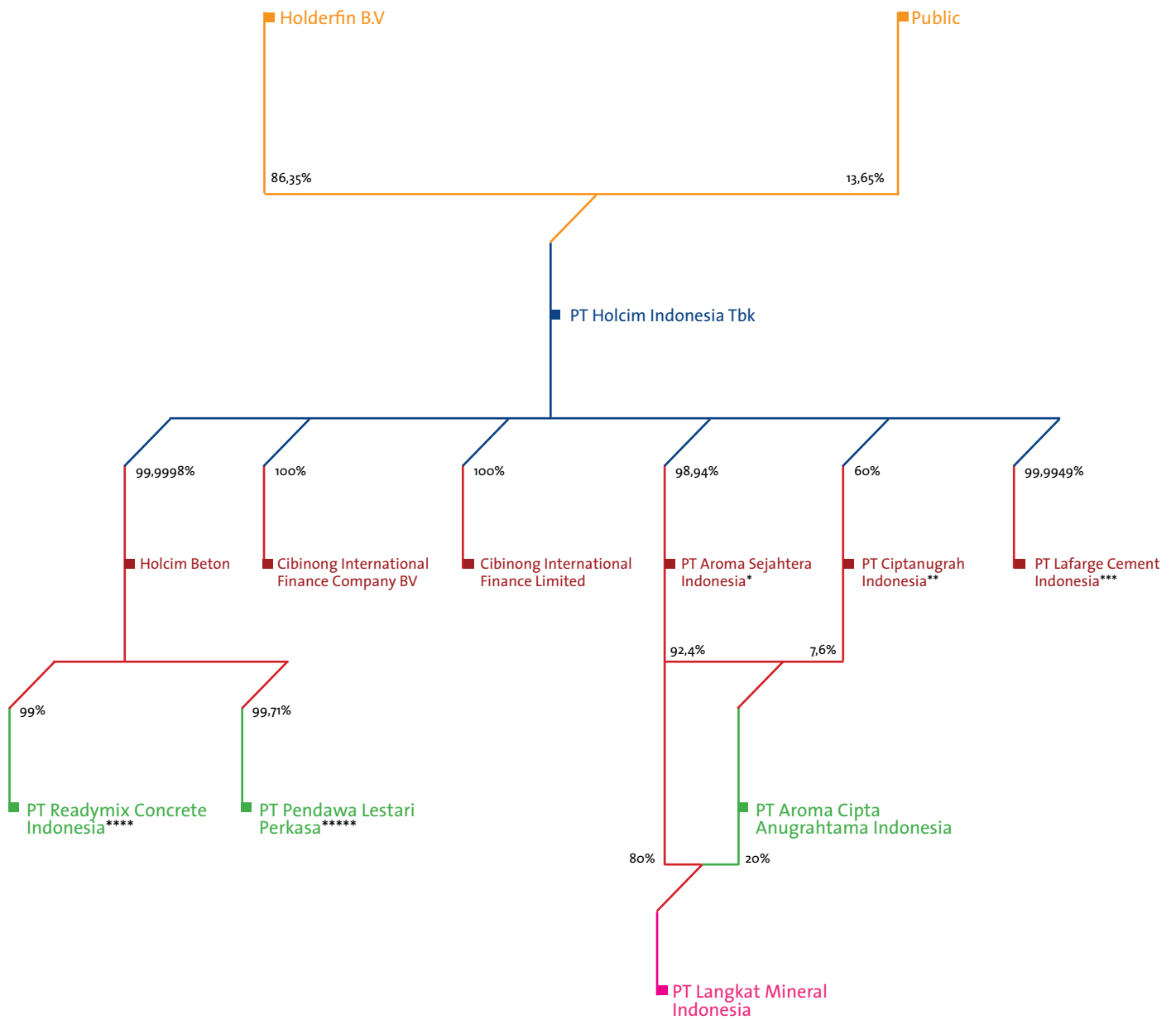


STAKEHOLDER RELATIONSHIP
AMIRUDDIN LATIEF



Shareholders Structure

Struktur Pemegang Saham



* dimiliki bersama dengan HB (1,06%)
 ** dimiliki bersama dengan HB (40%)
 *** dimiliki bersama HB (0,0051%)
 **** dimiliki bersama HIL (0,01%)
 ***** dimiliki bersama HIL (0,29%)

Holcim Cilacap Plant's jetty in Nusakambangan, Central Java





Glasses

Holcim

DUTA
Holcim

Holcim

Serba Guna
Semen Untuk Segala Kebu...



SNI
15-7064-2004
NRF 203-002-990664

Holcim



Winning through Empowerment

Holcim Indonesia understands what empowerment can bring to the Company and its people. Therefore, we aspire to allow, enable and support empowerment to take place. We exercise this by developing strategic approaches to create an empowering environment for our people, customers, and the surrounding community. Our aim is to utilize these resources to contribute to the Company's success and sustainable development.

Holcim Indonesia memahami bahwa pemberdayaan dapat menyatukan Perseroang dengan karyawannya. Oleh karena itu, kami bercita-cita untuk menginspirasi, mengaktifkan dan mendukung kegiatan pemberdayaan. Kita mengimplementasikannya melalui sejumlah pendekatan strategis untuk menciptakan suatu lingkungan yang mendorong pemberdayaan karyawan, pelanggan, dan masyarakat sekitar. Tujuan kami adalah memanfaatkan sumber daya ini agar dapat mendukung kesuksesan dan pembangunan berkelanjutan Perseroan.



5

Corporate Social Responsibility

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

- A. **Our Commitment**
Komitmen Kami
- B. **Environment**
Lingkungan Hidup
- C. **Community Development**
Bina Lingkungan
- D. **Customer Satisfaction**
Kepuasan Pelanggan
- E. **Employee Welfare**
Kesejahteraan Karyawan

Our Commitment

Komitmen Kami

In Holcim Indonesia, we believe that when people are empowered through the work we do in partnership with the community, we are part of a greater contribution to stimulate commerce and local business, and ultimately supporting the acceleration of the national economic growth. This is the very essence of sustainable development and central to our values, both in Indonesia and as a global organization.

Having a sustainable business model is a priority for Holcim, as it provides added values for shareholders as well as promotes a clean environment for employees and communities. Our products touch various aspects in the life of the Indonesian people, and with our business growth, we also promote efforts to strengthen our presence in the community of caring and sharing, particularly through a large variety of CSR programs.

LafargeHolcim worldwide has outlined a framework and objectives for Sustainable Development based on four pillars: Climate, The Circular Economy, Water & Nature, as well as People & Communities. For each pillar, we are assessing our performance as an organization 'in house' as well as our potential to make a difference beyond our fence, and not least the development and use of innovative solutions for inclusive sustainable development. In 2016, the Company spent an amount of Rp28.179 billion to support our CSR and donation programs.

Di Holcim Indonesia, kami percaya bahwa ketika masyarakat diberdayakan melalui kegiatan yang kami lakukan dalam program kemitraan, kami turut berkontribusi dan ambil bagian dalam mendukung usaha dan perekonomian lokal, yang pada akhirnya mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi nasional. Inilah esensi pembangunan berkelanjutan yang sangat kami jaga, baik di Indonesia maupun sebagai bagian dari organisasi internasional.

Memiliki model bisnis yang berkelanjutan merupakan prioritas Holcim, karena memberikan nilai tambah bagi pemegang saham sekaligus mendorong lingkungan yang bersih bagi karyawan dan masyarakat. Produk kami menyentuh berbagai aspek dalam kehidupan masyarakat Indonesia, dan dengan pertumbuhan bisnis kami, kami juga mempromosikan upaya untuk memperkuat kehadiran kami di masyarakat yang peduli dan saling berbagi, terutama melalui berbagai macam program CSR.

LafargeHolcim Group telah menggariskan kerangka kerja dan tujuan Pembangunan Berkelanjutan berdasarkan empat pilar: Iklim, Ekonomi Sirkuler, Air & Alam, serta Karyawan & Masyarakat. Untuk setiap pilar, kami menilai kinerja kami secara internal, serta potensi yang ada untuk membuat perubahan di luar bisnis kami, dan tidak kalah pentingnya adalah pengembangan dan penggunaan solusi inovatif untuk pembangunan berkelanjutan yang inklusif. Di 2016, Perseroan mengeluarkan dana sebesar Rp28,179 miliar untuk program-program CSR dan donasi.

Environment

Lingkungan Hidup

Two of the Four Pillars, which are the Climate and Water & Nature, guide Holcim Indonesia's implementation of sustainable development initiatives that promote environmental preservation and protection. Holcim Indonesia remains determined to decrease our emissions per ton through improving energy efficiency and increasing the use of by-products and waste-derived resources as raw materials and fuels.

Dua dari Empat Pilar kami, yaitu Iklim serta Air & Alam, memandu inisiatif pembangunan berkelanjutan Holcim Indonesia yang mempromosikan pelestarian dan perlindungan lingkungan hidup. Holcim Indonesia bertekad untuk menurunkan emisi per ton melalui peningkatan efisiensi energi dan meningkatkan penggunaan produk sampingan dan sumber daya yang berasal dari limbah sebagai bahan baku dan bahan bakar.

Up to 2016, we managed to reduce 21.2% specific carbon emission compared to our target baseline in 1990. This is evident of progress in meeting our 2020 carbon emission reduction target of 25% from baseline.

Our 2016 carbon emission is slightly higher than the previous year due to overall production which was lower than the total installed capacity

Holcim Educational Forest (HEF)

Holcim has redeveloped an old quarry site since 2011 and turned it into an Educational Forest with the help of the Bogor Institute of Agriculture. In January, officials from Bogor and Sukabumi Regencies, as well as Cibadak District, community leaders and representatives from the Energy Ministry, visited Holcim Educational Forest (HEF). They were gathered to attend a forum hosted by Holcim Indonesia in the area.

Cleaning Up the Ciliwung River

On August 7, 2016, the Ministry of Environment and Forestry together with Mat Peci (Masyarakat Peduli Ciliwung Community group) declared the start of the Ciliwung River restoration project and gathered about 1,500 people from the surrounding communities. Holcim Indonesia, represented by Mr. Lilik Unggul Raharjo and several employees, regional government, the police, schools, universities, and the Ministry of Environment and Forestry, worked together to set an example by cleaning up the river and restoring water quality from MT Haryono to Kampung Melayu. Waste collected was sorted, weighed and transported away.

Mangrove Planting

On September 19, Cilacap's Environment Team collaborated with the Ministry of Environment and Forestry as well as the Department of Marine, Fisheries and Resource Management of Segara Anakan Regions to plant mangroves around the Wijayapura jetty on Nusakambangan Island. This activity was first undertaken in 2010 and involves planting groups of 20 trees to protect the beach from strong tidal surges – contributing to what has become the biggest mangrove forest in Java, which is at Segara Anakan.

Sampai dengan tahun 2016, Perseroan berhasil mengurangi specific carbon emission sebesar 21,2% dibandingkan dengan baseline tahun 1990. Hal ini membuktikan Perseoran konsisten untuk mencapai target penurunan emisi karbon Perseroan sebesar 25% dari baseline pada tahun 2020.

Emisi karbon Perseroan tahun 2016 sedikit lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini didorong oleh produktivitas keseluruhan yang lebih rendah dibandingkan dengan total kapasitas terpasang.

Holcim Educational Forest (HEF)

Sejak tahun 2011, Holcim telah mereboisasi wilayah bekas tambangnya dan mengubahnya menjadi Hutan Pendidikan dengan bantuan Institut Pertanian Bogor. Di bulan Januari, pejabat dari Kabupaten Bogor dan Sukabumi, serta Kecamatan Cibadak, tokoh masyarakat dan perwakilan dari Kementerian Energi, mengunjungi Holcim Education Forest (HEF). Mereka berkumpul untuk menghadiri sebuah forum dimana Holcim menjadi tuan rumah di HEF Cibadak.

Membersihkan Sungai Ciliwung

Pada 7 Agustus 2016, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan bersama dengan Masyarakat Mat Peci (Komunitas Masyarakat Peduli Ciliwung) mengumumkan dimulainya proyek restorasi Sungai Ciliwung dan mengumpulkan sekitar 1.500 orang dari masyarakat sekitar. Holcim Indonesia, yang diwakili oleh Bapak Lilik Unggul Raharjo dan beberapa karyawan, pemerintah daerah, kepolisian, sekolah, universitas, dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, bekerja sama untuk memberikan contoh dengan membersihkan sungai dan memulihkan kualitas air dari MT Haryono ke Kampung Melayu. Sampah yang dikumpulkan disortir, ditimbang dan diangkut pergi.

Penanaman Mangrove

Pada 19 September, Tim Lingkungan Cilacap bekerja sama dengan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta Departemen Kelautan, Perikanan dan Manajemen Sumber Daya Wilayah Segara Anakan untuk menanam mangrove di sekitar dermaga Wijayapura di Pulau Nusakambangan. Kegiatan ini pertama kali dilakukan pada tahun 2010 dan melibatkan kelompok penanaman 20 pohon untuk melindungi pantai dari pasang surut yang kuat - berkontribusi pada apa yang menjadi hutan mangrove terbesar di Jawa, yaitu di Segara Anakan.

Community Development

Bina Lingkungan

For community development programs, Holcim emphasizes the focus of its activities in education, infrastructure and community development. In education, we concentrated on providing scholarships for the less privileged and developing our 'foster parent' program. This includes road safety, health and safety awareness for the youths, health education for mothers, as well as business education for village cooperatives and projects. We also recruit student with high achievement who live in the plan's surrounding community for our EVE apprenticeship program.

In infrastructure, completed projects include permanent paths and weatherproofing of stretches of road; as well as repairs and restoration projects for the local mosques, schools and housing. Meanwhile, our programs in empowering local people in self-help livelihood creation are ranging from animal husbandry and fish products to herbs and vegetable cultivation, in addition to our well established microfinance scheme. We also encourage recycling, clean villages and proper sanitation.

Sampireun Gallery

Near Narogong area within the Klapanunggal Subdistrict, a new product gallery and Center of Community Entrepreneurship Development has been opened. Known as Sampireun Gallery, the place sells crackers, fish products, along with handicrafts and other products produced by 25 Holcim-partnered MSME. Launched on February 25, the event was attended by the Bogor Regency local government and the local community.

In a bid to realizing the community potentials, the Narogong Comrel team has identified some key issues to improve the community's capacity and knowledge of product marketing and resources development. These challenges have been answered through intensive training in capacity building, labeling and promotion, production management as well as food hygiene. Holcim has helped 25 MSME to get the home industry permit certification (PIRT) from the Public Health Office.

The Movement for Foster Parents (GOTA)

Holcim Indonesia employees welcome the national initiative – The Movement for Foster Parents (GOTA) –

Untuk program pengembangan masyarakat, Holcim menekankan fokus kegiatannya di bidang pendidikan, infrastruktur dan pengembangan masyarakat. Di bidang pendidikan, kami berkonsentrasi untuk menyediakan program beasiswa bagi mereka yang kurang beruntung serta mengembangkan program orangtua asuh. Ini mencakup keselamatan di jalan, kesadaran kesehatan dan keselamatan remaja, pendidikan kesehatan bagi para ibu, serta pendidikan bisnis untuk koperasi dan proyek desa. Kami juga merekrut siswa-siswa berprestasi dari masyarakat sekitar pabrik lokal untuk program magang EVE kami.

Di bidang infrastruktur, proyek yang telah selesai meliputi jalan permanen dan tahan cuaca dari keretakan jalan; serta proyek perbaikan dan restorasi untuk masjid, sekolah dan perumahan setempat. Sementara itu, program kami dalam memberdayakan masyarakat lokal dalam penciptaan mata pencaharian mandiri mulai dari produk peternakan dan ikan sampai budidaya tanaman herba dan sayuran, di samping skema keuangan mikro kami yang mapan. Kami juga mendorong daur ulang, membersihkan desa dan sanitasi yang layak.

Galeri Sampireun

Di dekat daerah Narogong di Kecamatan Klapanunggal, sebuah galeri produk baru dan Pusat Pengembangan Kewirausahaan Komunitas telah dibuka. Dikenal sebagai Galeri Sampireun, tempat tersebut menjual kerupuk, produk ikan, beserta hasil kerajinan tangan dan produk lainnya yang dihasilkan oleh 25 UMKM Holcim. Diluncurkan pada tanggal 25 Februari, acara peresmian ini dihadiri oleh pemerintah daerah Kabupaten Bogor dan masyarakat setempat.

Dalam upaya memunculkan potensi masyarakat, tim Narogong Comrel telah mengidentifikasi beberapa isu utama untuk meningkatkan kapasitas dan pengetahuan masyarakat tentang pengembangan pemasaran dan sumber daya. Tantangan ini telah terjawab melalui pelatihan intensif dalam pengembangan kapasitas, pelabelan dan promosi, manajemen produksi serta kebersihan makanan. Holcim telah membantu 25 UMKM untuk mendapatkan sertifikasi ijin industri rumah tangga (PIRT) dari Dinas Kesehatan.

Gerakan untuk Orang Tua Asuh (GOTA)

Karyawan Holcim Indonesia menyambut baik inisiatif nasional - Gerakan untuk Orang Tua Asuh

as an extended arm of our social initiatives as well as a pure act of sharing. Cilacap employees started this initiative in 1996, which then followed by employees of Narogong and Tuban. Since 2013, Tuban's GOTA foster parents have been providing school uniforms, shoes, books, pens and pencils, school bags, and other supplies for the orphaned and underprivileged children in elementary, junior and senior high schools.

Employees who registered to become foster parents, agreed to raise cash and deducted it automatically from their monthly salaries. From approximately 173 foster parents in 2013, the number grew to 241 in April 2016. The program has provided opportunities for employees to get involved in community care programs for 392 foster children around the Company's plant.

Palace View Park

Officially opened on Saturday, July 30 2016, TPI is an artistic place for the local community to express their love for art, music, education, or just a place to relax. This park unites the Vision of each collaborator to escalate aesthetic values in a public space, to facilitate and inspire people to collaborate creatively. The development of this park is a realization of our commitment to sustainable solutions using Holcim products; ThruCrete, EzyfloCrete, ColoCrete and Holcim Mortar.

Damar Asri Park

On August 25, Cilacap Plant officially opened Taman Damar Asri in Karangtalun. It serves as a community activity center, with features such as a jogging track, soccer field, volleyball court, and culinary center. The 1.2 hectares of green open space is a great venue for Posdaya Vaganza, an exhibition of the local food products, handicrafts from recycled materials, decorative plants, and organic fertilizer.

Narogong Scholarship

On September 22, a total of 455 students from elementary, junior and high schools from nine villages surrounding the Narogong Plant were awarded scholarships. This program is a valuable means to address school dropout rates and sustain basic education levels. Recipients are chosen carefully with priority for disadvantaged families – giving those who are gifted and enthusiastic the right to proper education and a brighter future.

(GOTA) - sebagai perluasan inisiatif sosial kami dan juga tindakan berbagi yang murni. Karyawan Cilacap memulai prakarsa ini pada tahun 1996, yang kemudian diikuti oleh karyawan Narogong dan Tuban. Sejak 2013, orang tua angkat GOTA Tuban telah menyediakan seragam sekolah, sepatu, buku, bolpen dan pensil, tas sekolah, dan perlengkapan lainnya untuk anak-anak yatim piatu dan kurang mampu di sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan atas.

Karyawan yang terdaftar untuk menjadi orang tua asuh setuju untuk mengumpulkan uang dan memotongnya secara otomatis dari gaji bulanan mereka. Dari sekitar 173 orang tua asuh pada tahun 2013, jumlahnya meningkat menjadi 241 di bulan April 2016. Program ini telah memberi kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam program sosial masyarakat untuk 392 anak asuh di sekitar pabrik Perseroan.

Taman Pandang Istana

Resmi dibuka pada hari Sabtu, 30 Juli 2016. TPI merupakan tempat artistik bagi masyarakat setempat untuk mengekspresikan kecintaan mereka pada seni, musik, pendidikan, atau sekedar tempat untuk bersantai. Taman ini menyatukan visi setiap kolaborator untuk meningkatkan nilai estetika di ruang publik, untuk memfasilitasi dan menginspirasi orang untuk berkolaborasi secara kreatif. Pengembangan taman ini merupakan realisasi komitmen kami terhadap solusi berkelanjutan dengan menggunakan produk Holcim: ThruCrete, EzyfloCrete, ColoCrete dan Holcim Mortar.

Taman Damar Asri

Pada tanggal 25 Agustus, Pabrik Cilacap secara resmi membuka Taman Damar Asri di Karangtalun. Ini berfungsi sebagai pusat aktivitas masyarakat, dengan fitur seperti jogging track, lapangan sepak bola, lapangan voli, dan pusat kuliner. Ruang terbuka hijau seluas 1,2 hektar merupakan tempat yang tepat untuk Posdaya Vaganza, sebuah pameran produk makanan lokal, kerajinan tangan dari bahan daur ulang, tanaman hias, dan pupuk organik.

Beasiswa Narogong

Pada tanggal 22 September, sebanyak 455 siswa dari sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan atas dari sembilan desa di sekitar Pabrik Narogong mendapatkan beasiswa. Program ini merupakan sarana yang berharga untuk mengatasi tingkat putus sekolah dan mempertahankan tingkat pendidikan dasar. Penerima dipilih secara hati-hati dengan prioritas untuk keluarga yang kurang beruntung - serta mendukung anak-anak yang berbakat dan antusias agar mendapat pendidikan yang lebih layak dan masa depan yang lebih cerah.

Enterprise Based Vocational Education (EVE)

This year at Lhoknga Plant, EVE has been introduced for the first time with an enthusiastic response. Out of 106 applicants, 14 passed theoretical, practical, psychological, medical and English proficiency tests. A further 8 applicants from Tuban, 10 each from Narogong and Cilacap and 3 from Maloko/Jeladri were accepted for the intake of 2016 in batch 12.

LafargeHolcim Awards

The previous LafargeHolcim Awards attracted more than 6,000 entries from 152 countries, including a record 423 from Indonesia, with 62 projects at regional level gaining honors. The Awards are a real opportunity to differentiate LafargeHolcim and Holcim Indonesia, underlining our commitment to sustainable construction, to encourage innovative ideas and stimulate knowledge development and capacity building in materials technology, applications and the built environment.

Enterprise Based Vocational Education (EVE)

Tahun ini, EVE diperkenalkan untuk pertama kali di Pabrik Lhoknga dan mendapat respon yang antusias. Dari 106 pelamar, 14 orang lulus tes kemampuan teoritis, praktis, psikologis, medis dan bahasa Inggris. Sebanyak 8 pelamar dari Tuban, 10 orang masing-masing dari Narogong dan Cilacap, dan 3 dari Maloko/Jeladri diterima masuk untuk tahun 2016 di *batch* 12.

LafargeHolcim Awards

Penghargaan LafargeHolcim sebelumnya menarik lebih dari 6.000 entri dari 152 negara, termasuk 423 orang dari Indonesia, dengan 62 proyek di tingkat regional yang mendapatkan penghormatan. Penghargaan ini merupakan kesempatan untuk membedakan LafargeHolcim dan Holcim Indonesia, yang menggarisbawahi komitmen kami untuk pembangunan berkelanjutan, mendorong gagasan inovatif dan merangsang pengembangan pengetahuan dan pengembangan kapasitas dalam teknologi material, aplikasi dan lingkungan hunian.

Customer Satisfaction

Kepuasan Pelanggan

Relationship with customers is intensively developed to ensure customer satisfaction, as well as a form of total solution service. Holcim realizes the importance for the Company to care and understand the customer needs. This concern is manifested through supervision of product quality and distribution of the appropriate product information to the public. The Company implements customer service and customer appreciation programs, covering from providing information and handling customer complaints to promote customer loyalty.

During January and February, a number of events were conducted targeting our partners. Distributor Forum in Bali presented the previous year's performance and updates about the future market prospects and the current year plan for better achievement. In several cities, Retail Gathering Marathon or RG Thon were held to engage retailers, strengthen relations, and motivate them to remain loyal to Holcim.

The Salesman Forum, held in Kampoeng Legok and Jayagiri Cikole, were the highly anticipated events for Distributor Sales teams and the RBD team, as it is an appreciation for their hardwork in 2016. Meanwhile, "Jalan-Jalan Abang Holcim" reached out to Holcim masons in Pontianak, where they were invited to have fun together with their families at Taman Fantasia Pontianak.

Hubungan dengan pelanggan secara intensif dikembangkan untuk memastikan kepuasan pelanggan, sekaligus sebagai bentuk layanan solusi total. Holcim menyadari pentingnya bagi Perseroan untuk peduli dan memahami kebutuhan pelanggan. Perhatian ini diwujudkan melalui pengawasan kualitas produk dan pendistribusian informasi produk yang sesuai kepada masyarakat. Perseroan menerapkan program layanan pelanggan dan kepuasan pelanggan, meliputi penyediaan informasi dan penanganan keluhan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas mereka.

Selama bulan Januari dan Februari, sejumlah acara dilakukan bersama dengan para mitra kami. Forum Distributor di Bali mempresentasikan kinerja dan update tahun sebelumnya terkait prospek pasar masa depan dan rencana tahun berjalan untuk pencapaian yang lebih baik. Di beberapa kota, Retail Gathering Marathon atau RG Thon diadakan untuk melibatkan pengecer, memperkuat hubungan, dan memotivasi mereka untuk tetap setia kepada Holcim.

Forum Salesman, yang diadakan di Kampoeng Legok dan Jayagiri Cikole, adalah acara yang sangat dinanti tim Distributor Sales dan tim RBD, karena ini merupakan penghargaan atas kerja keras mereka di tahun 2016. Sementara itu, "Jalan-Jalan Abang Holcim" menjangkau Tukang batu Holcim di Pontianak, dimana mereka diajak untuk rekreasi bersama keluarga mereka di Taman Fantasia Pontianak.

Employee Welfare Kesejahteraan Karyawan

Maintaining a healthy and safe work environment and improving staff motivation and productivity are critical issues for every workplace. Thus, employee welfare receives the utmost attention of Holcim management. The employees are expected to leave for work without worrying about the risks related to health and safety at work. Holcim continually works to provide a safe and comfortable working place. On the other hand, the Company also expects the employees to be highly aware of the importance to meet prevailing work safety standards and procedures.

To enhance the implementation of health and safety standard in Holcim, training under the Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) has been adopted as a minimum requirement for every manager. All our plants conducted safety workshops and Central Contractor Safety meetings every semester. It is mandatory for contractor management teams, contractor safety staff and our own management.

Starting in 2015, safety has been embedded to individual performance assessments every year. Each employee is assessed on the five H&S competencies, covering awareness of H&S facilities; identification of hazards & control risks; implementation of the H&S mission, the cultivation of relationships and networks on safety and proficient management of the incident.

Moreover, we have in place our Corporate Safety Committee to ensure group safety standards were securely in place. Information on Work Health & Safety programs for employees, as well as employee benefits, have been mentioned previously in Chapter 3: Management Discussion & Analysis, and are elaborated furthermore in our 2016 Sustainability Report.

Mempertahankan lingkungan kerja yang sehat dan aman serta meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan merupakan isu penting di setiap tempat kerja. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan mendapat perhatian sepenuhnya dari manajemen Holcim. Karyawan diharapkan berangkat kerja tanpa mengkhawatirkan risiko yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Holcim senantiasa berupaya untuk menyediakan tempat kerja yang aman dan nyaman. Di sisi lain, Perseroan juga mengharapkan karyawan menyadari pentingnya memenuhi standar dan prosedur keselamatan kerja yang berlaku.

Untuk meningkatkan penerapan standar kesehatan dan keselamatan di Holcim, pelatihan di bawah *Institution of Occupational Safety and Health* (IOSH) telah diadopsi sebagai persyaratan minimum bagi setiap manajer. Semua pabrik kami melakukan pelatihan keselamatan dan rapat *Central Contractor Safety* setiap semester. Ini adalah kewajiban bagi tim manajemen kontraktor, karyawan keselamatan kontraktor dan manajemen kami sendiri.

Mulai tahun 2015, aspek keselamatan telah dimasukkan dalam penilaian kinerja individu setiap tahun. Setiap karyawan dinilai berdasarkan lima kompetensi K3, yang mencakup kesadaran akan fasilitas K3, Identifikasi risiko bahaya dan pengendalian, Pelaksanaan misi K3, pembinaan hubungan dan jaringan keselamatan dan penanganan yang tepat atas insiden kecelakaan.

Selain itu, Komite Keamanan Perseroan juga memastikan bahwa standar keselamatan grup telah terpasang dengan aman. Informasi mengenai program Kesehatan dan Keselamatan Kerja untuk karyawan, serta tunjangan bagi karyawan, telah disebutkan sebelumnya di Bab 3: Diskusi dan Analisis Manajemen, dan diuraikan lebih lanjut dalam Laporan Keberlanjutan 2016.



6

Statement Of Annual Reporting Responsibility

**Pernyataan Tanggung Jawab
Pelaporan Tahunan**



**Statement of Responsibility of the 2016 Annual Report
Members of the Board of Commissioners and Directors PT Holcim Indonesia Tbk**

We, the undersigned, declare that the information contained in the 2016 Annual Report of PT Holcim Indonesia Tbk is complete and we fully responsible for its accuracy.

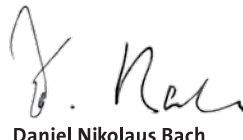
**Pernyataan Pertanggungjawaban Laporan Tahunan 2016
Anggota Dewan Komisaris dan Direksi PT Holcim Indonesia Tbk**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan PT Holcim Indonesia Tbk tahun 2016, telah dimuat secara lengkap dan kami bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi Laporan Tahunan perusahaan. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

**Board of Commissioners
Dewan Komisaris**



Kuntoro Mangkusubroto
*President Commissioner/
Independent Commissioner*
Presiden Komisaris/
Komisaris Independen



Daniel Nikolaus Bach
Commissioner
Komisaris



Patrick McGlinchey
Commissioner
Komisaris



John Daniel Rachmat
Independent Commissioner
Komisaris Independen



Kemal Azis Stamboel
Independent Commissioner
Komisaris Independen

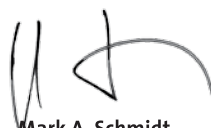


Hendra Kartasasmita
Commissioner
Komisaris

**Board of Directors
Direksi**



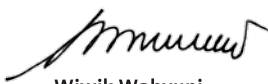
Gerhard Wolfgang Schutz
President Director
Presiden Direktur



Mark A. Schmidt
Director
Direktur



Farida Helianti Sastrosatomo
*Independent Director/
Corporate Secretary*
Direktur Independen/
Sekretaris Perusahaan



Wiwik Wahyuni
Director
Direktur



Francois A. J. Goulut
Director
Direktur



Marcelo Almeida Castro
Director
Direktur



R. Ali Permadi Sumedi
Director
Direktur



Dhamayanti Suhita
Director
Direktur



Ika Tjondrodihardjo
Director
Direktur

PT Holcim Indonesia Tbk and Its Subsidiaries

Consolidated Financial Statements
as of December 31, 2016 and for the Year then Ended
with Independent Auditor's Report

PT Holcim Indonesia Tbk dan Entitas Anaknya

Laporan Keuangan Konsolidasi
Tanggal 31 Desember 2016 dan
untuk Tahun Yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
beserta Laporan Auditor Independen