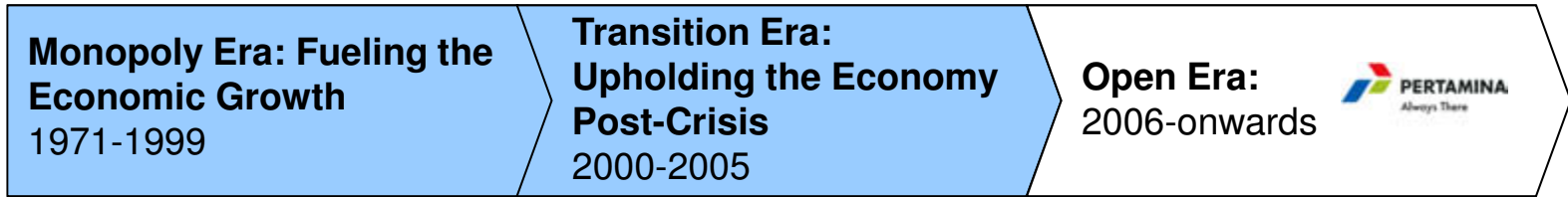


PERTAMINA TRANSFORMATION IN CHANGING ENVIRONMENT

May 2009



FOR MORE THAN 30 YEARS, PERTAMINA HAS CARRIED OUT THE GOVERNMENT'S MANDATE TO SUPPORT INDONESIAN ECONOMY



Economic and Political Landscape

- Centralization of country's economic and political power
- Emphasis on political stability for economic growth; use of subsidies to ensure social welfare
- Democratization and decentralization – with 'transitional' instability
- Slow economic recovery
- Transition towards open, competitive markets

PERTAMINA's Roles

- PERTAMINA as a growth engine for national economic development
- Prepare for competition: relinquish regulator role
- Continue to ensure supply during transition

Since 1976, PERTAMINA ...

- has been converted from a business to a state agency
- has not received working capital from the Government
- mainly served to carry out the Government's demands to distribute fuel products
- has been told to take no risks upstream; let the PSCs take the risks



NOW, WE ARE FACING MULTIPLE CHALLENGES

Where do we go from here



Important shifts in external context...



Laws and regulation increases focus on real performance



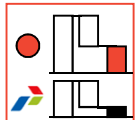
Complex and challenging stakeholders

Significant internal challenges...

Our starting position...



Small by international standards



Not as profitable as we should be



Do not enjoy significant upstream position



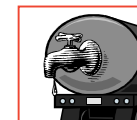
Obligations as a state-owned company



Lack of competitive mindset and skills



Under-invested infrastructure and systems



Significant leakage problem

LAW #22/2001 IN PARTICULAR MADE PERTAMINA AS “JUST ANOTHER PLAYER” IN INDONESIA’S OIL AND GAS INDUSTRY

Regulator

Pre Law #22/2001

- PERTAMINA

Post Law #22/2001

- Overall policy/direction setting for the industry: Ditjen Migas
- Regulation and supervision of business entities is conducted by implementing bodies
 - Upstream: BP Migas
 - Downstream: BPH Migas

Operator

- PERTAMINA as the industry monopoly
 - Sole operator for processing and downstream
 - Operator for upstream; contracting with private players through PSCs

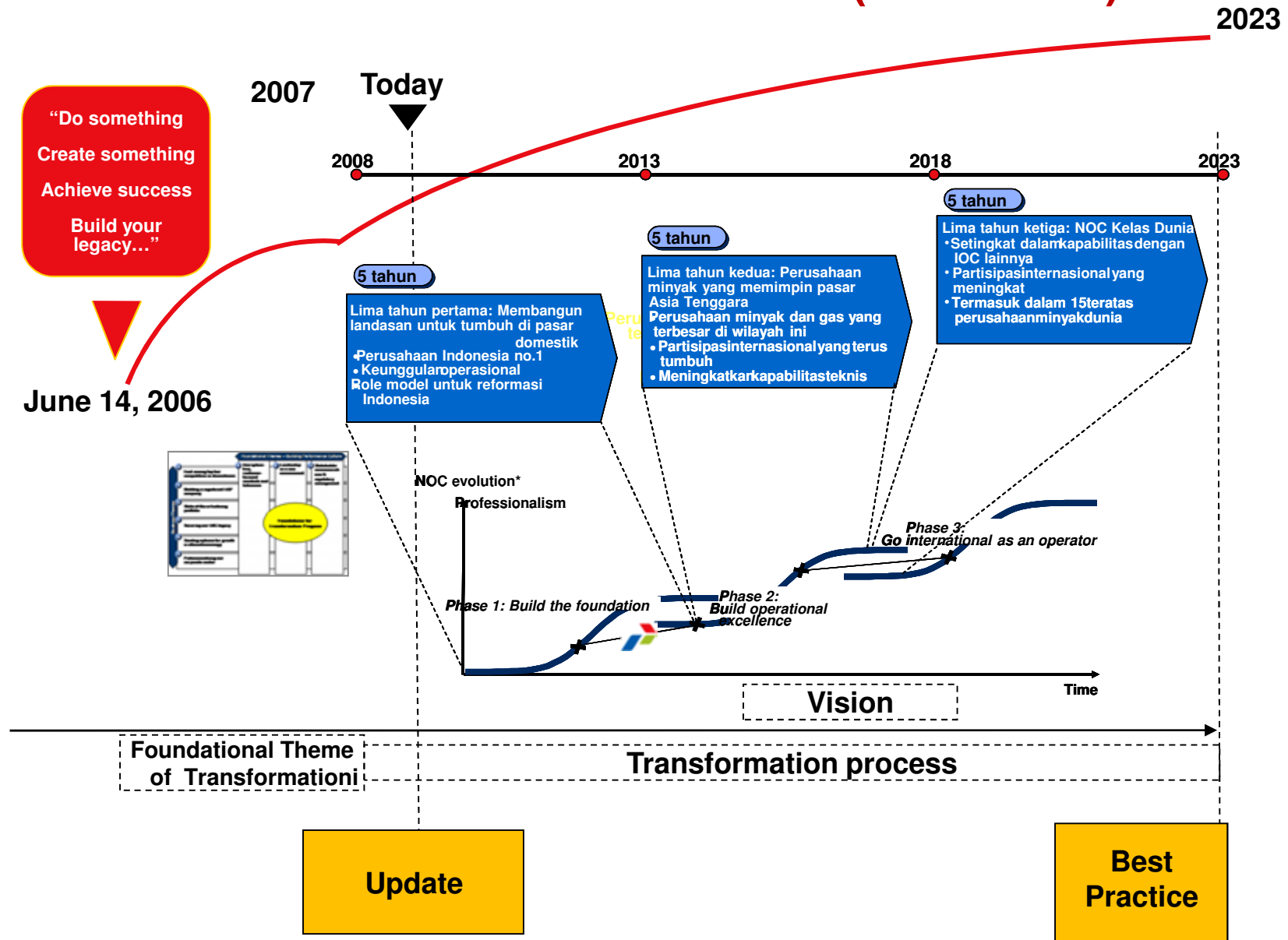
- PERTAMINA is just another player
 - Processing and downstream are opened for “any” operators licensed by the Government
 - Upstream is opened for “any” operators under PSCs with the Government

Natural resource custodian

- PERTAMINA as government’s custodian – collect “rents” on behalf of government

- Custodian role is conducted by regulatory bodies

ROADMAP OF TRANSFORMATION (2008-2023)



PERTAMINA CHAPTER

PIAGAM PERTAMINA Membangun Lokomotif Ekonomi Nasional



VISI Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia	MISI Menjalankan usaha inti minyak, gas, dan bahan bakar nabati secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat										
<p style="text-align: center;">TATA NILAI</p> <p>Dalam mencapai visi dan misinya, Pertamina berkomitmen untuk menerapkan tata nilai sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Clean (Bersih): Dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik Competitive (Kompetitif): Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui inovasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja Confident (Percaya Diri): Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa Customer Focused (Fokus Pada Pelanggan): Berorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan Commercial (Komersial): Menyajikan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat Capable (Berkemampuan): Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan 											
<p style="text-align: center;">STRATEGI PERUSAHAAN</p> <ul style="list-style-type: none"> Memfokuskan pada usaha inti di bidang minyak, gas dan bahan bakar nabati Melakukan landasan komersial sebagai pertimbangan terpenting dalam semua keputusan bisnisnya Menerapkan prinsip-prinsip tata kelola korporasi setara dengan perusahaan publik Mempekerjakan sumber daya manusia terbaik di bidangnya, baik dari dalam maupun dari luar negeri Membangun lingkungan bisnis yang sehat bersama mitra bisnis yang profesional, terpercaya, dan berintegritas Melakukan investasi untuk mencapai pertumbuhan, dengan kemampuan sendiri maupun bekerjasama dengan mitra bisnis yang terpercaya Membangun kemampuan teknologi, riset, dan pengembangan bersama dengan perguruan tinggi dan lembaga ilmu pengetahuan lainnya 	<p style="text-align: center;">SASARAN STRATEGIS</p> <p>Dalam lima tahun mendatang, Pertamina berkomitmen untuk mencapai sasaran strategis sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Menjadi produsen minyak dan gas, dan penyedia produk turunan minyak dan gas terbesar di Indonesia. Memiliki unit-unit pengolahan dengan tingkat kehandalan, efisiensi, dan daya saing tinggi Merupakan pemasok bahan bakar, bahan baku, dan produk turunan minyak dan gas yang handal, menjadi pemimpin pasar, dan memiliki jaringan infrastruktur berdaya saing tinggi Menjadi perusahaan penyedia produk minyak dan gas yang menerapkan standar pelayanan tinggi kepada pelanggan. Menjadi perusahaan nasional yang menghasilkan keuntungan terbesar, yang mampu membiayai investasinya secara pruden dan memberikan kontribusi signifikan kepada keuangan negara Merupakan perusahaan yang menerapkan sistem informasi dan teknologi mutakhir untuk mendukung efisiensi dan transparansi operasi, menerapkan sistem keselamatan & kesehatan kerja, dan lingkungan berstandar tinggi, dan menjadi tempat bekerja pilihan bagi SDM berkualitas Menjadi pusat lingkungan bisnis yang sehat, dan pusat sumber daya minyak dan gas dengan kemampuan riset dan pengembangan yang tinggi. 										
<p style="text-align: center;">PRINSIP - PRINSIP TATA KELOLA KORPORASI</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="262 911 607 1160">Transparansi</th> <th data-bbox="618 911 940 1160">Akuntabilitas</th> <th data-bbox="952 911 1296 1160">Responsibilitas</th> <th data-bbox="1308 911 1653 1160">Independensi</th> <th data-bbox="1664 911 2000 1160">Kewajaran dan Kesetaraan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="262 935 607 1160"> <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dan mengungkapkan informasi yang material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan tata kelola korporasi, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan Pelaksanaan prinsip keterbukaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan tentang kerahasiaan perusahaan </td> <td data-bbox="618 935 940 1160"> <ul style="list-style-type: none"> Dikelola dengan benar, jujur dan sejalan dengan kepentingan para pemangku kepentingan secara proporsional Memastikan bahwa sistem pengendalian internal berjalan secara efektif Memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran yang konsisten dengan sasaran usaha, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi Berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah ditetapkan </td> <td data-bbox="952 935 1296 1160"> <ul style="list-style-type: none"> Mematuhi peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan, dan melaksanakan tanggung jawab sosial, untuk menjaga kesinambungan usaha jangka panjang Dalam mengelola hal-hal yang berhubungan dengan insidensi politik, Pertamina diwakili oleh Pemegang Saham Direksi mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi anak perusahaan dengan seizin Dewan Komisaris. Direktor Utama, dengan pertimbangan Dewan Komisaris, memonitorkan dan memilih calon anggota Direksi atas dasar profesionalitas untuk diputuskan oleh pemegang saham </td> <td data-bbox="1308 935 1653 1160"> <ul style="list-style-type: none"> Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, bebas dari benturan kepentingan agar pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif semata-mata untuk kepentingan perusahaan Dikelola secara independen, termasuk dalam pengambilan keputusan bisnis, restrukturisasi organisasi, investasi dan divestasi, dalam mempekerjakan sumber daya manusia terbaik Pelaksanaan prinsip independensi tidak mengabaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku </td> <td data-bbox="1664 935 2000 1160"> <ul style="list-style-type: none"> Semaksimal memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan Pemegang Saham menetapkan batasan yang jelas antara aset perusahaan dengan aset negara Dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik (PSC), Pertamina menerapkan komersialitas yang wajar Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan, dalam bekerja dan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan dan jenis kelamin </td> </tr> </tbody> </table>		Transparansi	Akuntabilitas	Responsibilitas	Independensi	Kewajaran dan Kesetaraan	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dan mengungkapkan informasi yang material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan tata kelola korporasi, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan Pelaksanaan prinsip keterbukaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan tentang kerahasiaan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dikelola dengan benar, jujur dan sejalan dengan kepentingan para pemangku kepentingan secara proporsional Memastikan bahwa sistem pengendalian internal berjalan secara efektif Memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran yang konsisten dengan sasaran usaha, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi Berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Mematuhi peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan, dan melaksanakan tanggung jawab sosial, untuk menjaga kesinambungan usaha jangka panjang Dalam mengelola hal-hal yang berhubungan dengan insidensi politik, Pertamina diwakili oleh Pemegang Saham Direksi mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi anak perusahaan dengan seizin Dewan Komisaris. Direktor Utama, dengan pertimbangan Dewan Komisaris, memonitorkan dan memilih calon anggota Direksi atas dasar profesionalitas untuk diputuskan oleh pemegang saham 	<ul style="list-style-type: none"> Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, bebas dari benturan kepentingan agar pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif semata-mata untuk kepentingan perusahaan Dikelola secara independen, termasuk dalam pengambilan keputusan bisnis, restrukturisasi organisasi, investasi dan divestasi, dalam mempekerjakan sumber daya manusia terbaik Pelaksanaan prinsip independensi tidak mengabaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku 	<ul style="list-style-type: none"> Semaksimal memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan Pemegang Saham menetapkan batasan yang jelas antara aset perusahaan dengan aset negara Dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik (PSC), Pertamina menerapkan komersialitas yang wajar Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan, dalam bekerja dan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan dan jenis kelamin
Transparansi	Akuntabilitas	Responsibilitas	Independensi	Kewajaran dan Kesetaraan							
<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dan mengungkapkan informasi yang material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan tata kelola korporasi, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan Pelaksanaan prinsip keterbukaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan tentang kerahasiaan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dikelola dengan benar, jujur dan sejalan dengan kepentingan para pemangku kepentingan secara proporsional Memastikan bahwa sistem pengendalian internal berjalan secara efektif Memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran yang konsisten dengan sasaran usaha, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi Berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Mematuhi peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan, dan melaksanakan tanggung jawab sosial, untuk menjaga kesinambungan usaha jangka panjang Dalam mengelola hal-hal yang berhubungan dengan insidensi politik, Pertamina diwakili oleh Pemegang Saham Direksi mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi anak perusahaan dengan seizin Dewan Komisaris. Direktor Utama, dengan pertimbangan Dewan Komisaris, memonitorkan dan memilih calon anggota Direksi atas dasar profesionalitas untuk diputuskan oleh pemegang saham 	<ul style="list-style-type: none"> Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, bebas dari benturan kepentingan agar pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif semata-mata untuk kepentingan perusahaan Dikelola secara independen, termasuk dalam pengambilan keputusan bisnis, restrukturisasi organisasi, investasi dan divestasi, dalam mempekerjakan sumber daya manusia terbaik Pelaksanaan prinsip independensi tidak mengabaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku 	<ul style="list-style-type: none"> Semaksimal memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan Pemegang Saham menetapkan batasan yang jelas antara aset perusahaan dengan aset negara Dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik (PSC), Pertamina menerapkan komersialitas yang wajar Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan, dalam bekerja dan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan dan jenis kelamin 							

Achmad Faisal
Achmad Faisal
Direktur Utama

Soe Hok Gie
Soe Hok Gie
Direktur Utama

Bakir Bekti
Bakir Bekti
Direktur Utama

Jakarta, 10 Desember 2007
Direksi

Bakir Bekti
Bakir Bekti
Direktur Pengawasan

Achmad Faisal
Achmad Faisal
Direktur Pemertan & Riset

Endang S. Sjahjaja
Endang S. Sjahjaja
Direktur Keuangan

Sumarto
Sumarto
Direktur Umum & SCA

Endang S. Sjahjaja
Endang S. Sjahjaja
Komisaris

Muhammad Abdul
Muhammad Abdul
Komisaris

Umar Said
Umar Said
Komisaris

Muzar Rahman
Muzar Rahman
Komisaris

Achmad Rochjadi
Achmad Rochjadi
Komisaris

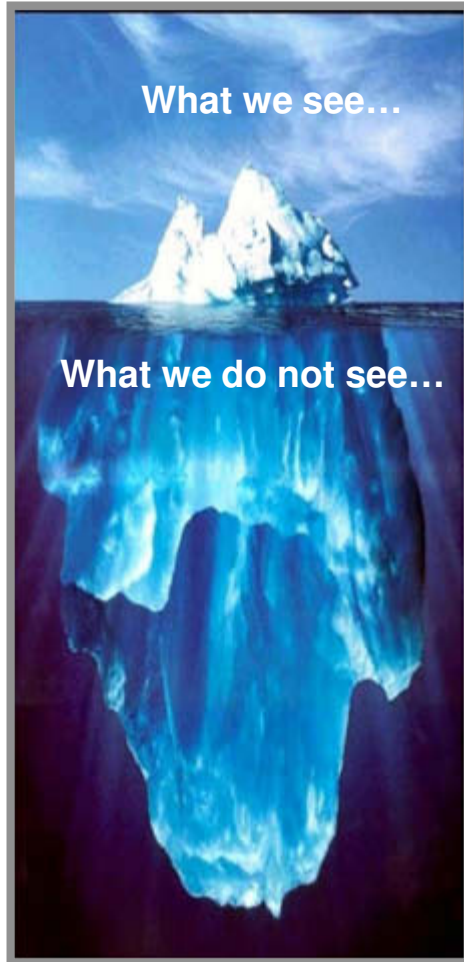
Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara
Selaku Pemegang Saham

Boyan Diant
Boyan Diant
Menteri Negara BUMN

OUR APPROACH TO CULTURAL TRANSFORMATION

DRIVERS OF A PERFORMANCE CULTURE: MINDSETS AND VALUES

•“The way we do things around here” is driven by what we do not see...

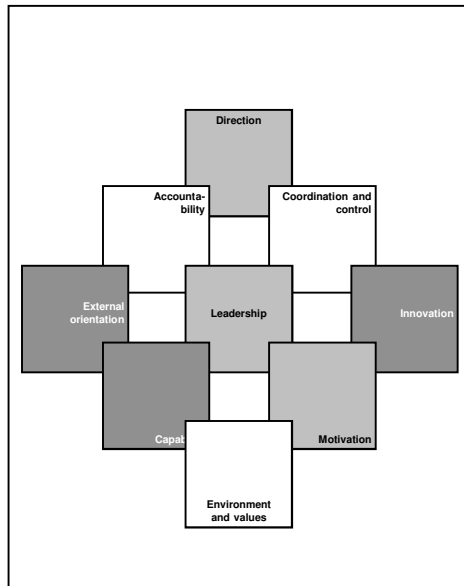


Description	Example in Pertamina context – with regards to performance
• Business performance	• \$ EBITDA, millions bbl/day production
• Quality of management practices	• Frequency and quality of people performance review implemented
• Behaviors of key individuals	• How serious the GM/Kadiv is about preparing and conducting a performance review
• Employees satisfaction	• Only 31% agree to <i>“This company recognises performance results that exceed an employee’s personal obligation to the company”</i>
• Mindsets of individuals and groups of individuals	• “We are government agents to serve the country” • “Keeping weak performers in the organization is better than giving them consequences”
• Values the organization upholds	• Public orientation • Collectivism • Bureaucracy

THE APPROACH TO TRANSFORMING CULTURE AT PERTAMINA

•PHASE I

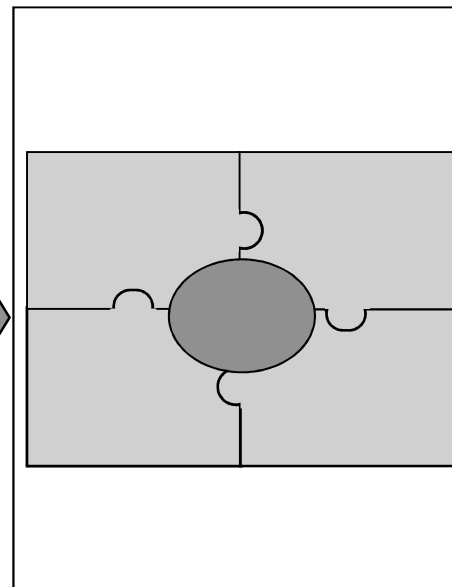
•Where are you today and where do you aspire to go?



•Organisational performance profile (OPP)

•PHASE II

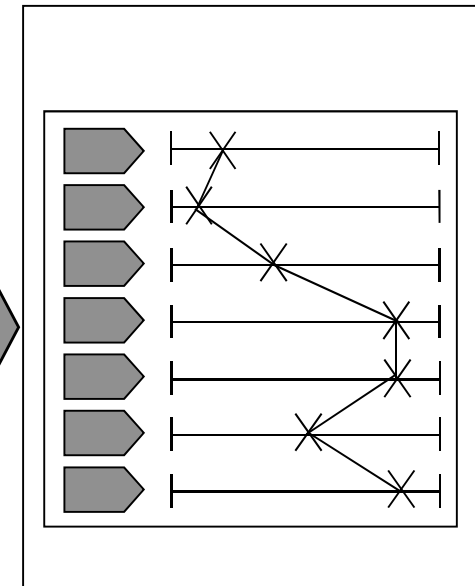
•What do you need to do to get there?



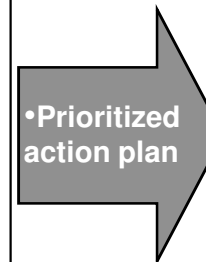
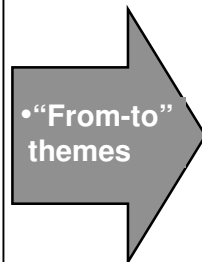
•Influence model

•PHASE III

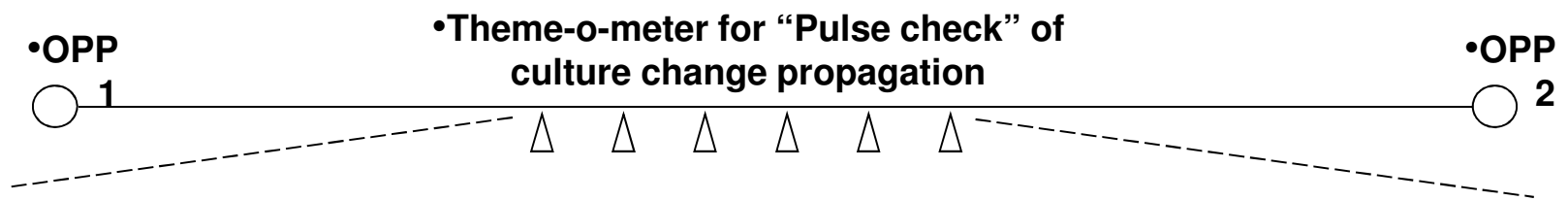
•How do you implement for impact?



•Change program choices



WE DESIGNED THEME-O-METER TO CHECK THE EFFECT OF CULTURE CHANGE PERIODICALLY



Theme-o-meter survey overview

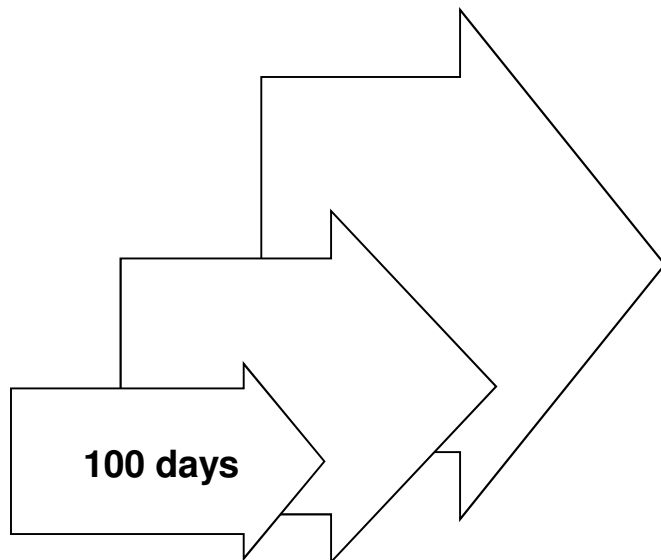
<p>•Preparation and setup</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designed and tested by groups of employees • 840 respondents (4.7%) is sufficient for 90% confidence level • Conducted every 3 months 	<p>•Example question</p> <p><i>•Silakan pilih 4 kata-kata saja di bawah ini yang menurut penilaian anda memberikan gambaran yang tepat tentang situasi di Pertamina berkaitan dengan tema sistem reward dan konsekuensi dasar kinerja <u>pada saat ini.</u></i></p> <table border="0"> <tr> <td>• Bias</td> <td>• Proporsional</td> </tr> <tr> <td>• Keliru</td> <td>• Diabaikan</td> </tr> <tr> <td>• Konsisten</td> <td>• Politis</td> </tr> <tr> <td>• Masuk akal</td> <td>• Dimanupulasi</td> </tr> <tr> <td>• Transparan</td> <td>• Perlakuan istimewa</td> </tr> <tr> <td>• Terhubung</td> <td>• Tidak memihak</td> </tr> <tr> <td>• Mengelak</td> <td>• Standar</td> </tr> <tr> <td>• Tidak terhubung</td> <td>• Mengakui</td> </tr> </table>	• Bias	• Proporsional	• Keliru	• Diabaikan	• Konsisten	• Politis	• Masuk akal	• Dimanupulasi	• Transparan	• Perlakuan istimewa	• Terhubung	• Tidak memihak	• Mengelak	• Standar	• Tidak terhubung	• Mengakui	<p>•Analysis method</p> <ul style="list-style-type: none"> • Each word is 'secretly' linked to four categories: <ul style="list-style-type: none"> – Actively supporting – Passively supporting – Passively resisting – Actively resisting • Outcome used to understand: <ul style="list-style-type: none"> – Whether there is critical mass (30%) for culture change – Environment 'temperature' within organization
• Bias	• Proporsional																	
• Keliru	• Diabaikan																	
• Konsisten	• Politis																	
• Masuk akal	• Dimanupulasi																	
• Transparan	• Perlakuan istimewa																	
• Terhubung	• Tidak memihak																	
• Mengelak	• Standar																	
• Tidak terhubung	• Mengakui																	

BREAKTHROUGH PROJECT

BREAKTHROUGH PROJECTS DELIVERED TANGIBLE AND INTANGIBLE BENEFITS



Why we launched BTPs

- Catalyzing the transformation journey
- Build momentum for change by delivering quick & visible (big or small) wins
- Engage the whole organization in transformation effort
- Develop capabilities and leadership



BTPs delivered tangible and intangible impact

Example of 4 successful breakthrough projects (out of a total of 22 projects)

<p>① From Pondok Tengah Field Devt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah SDM yang menangani proyek 30 % dari yang diharapkan • First oil production dapat dilakukan 2 bulan lebih awal dari rencana awal berdasarkan POD yang telah disetujui oleh BP Migas. • Produksi rata-rata 1500 BOPD sejak tgl. 9 Agustus 2006 dan 3000 BOPD sejak 24 Oktober 2006 	<p>② Significant improvements in critical depots</p> 
<p>③ Million US \$ savings from transportation loss control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Target penurunan transportation loss dari 0.15 % menjadi 0.1% (20 kapal) • Keterlambatan pembentukan Tim kira-kira 1 bln • Musibah kebakaran membakar habis sistim informasi dan monitoring kegiatan kapal • Berkat kerjasama tim yang baik BTP selesai tepat waktu dan melampaui target awal, mencapai 0.06 % 	<p>④ New travel policy implemented</p> 

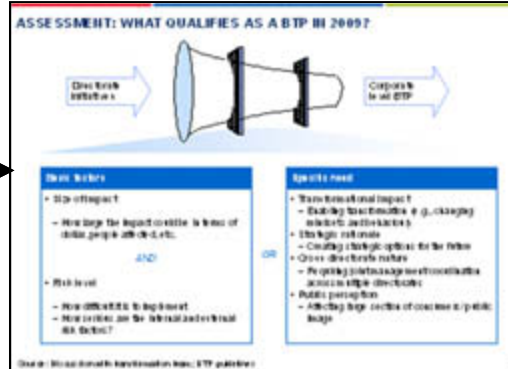
BTP SELECTION PROCEDURE

Review progress of BTPs

BTP R/JPP TRAFFIC LIGHT: OVERALL SUMMARY

BTP R/JPP Project	Project Owner	Close BTP R/JPP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Operating Plan	Karen Apriatama	30 April 23	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Regulatory Management	Karen Apriatama	30 April 23	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Selecting the Production & Reserve Assets	Karen Apriatama	30 April 23	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
RFP/Oper Production & Capacity Building	Karen Apriatama	Good/Underway	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Operational Excellence	Karen Apriatama	30 April 23	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Domestic Expansion Strategy	Karen Apriatama	Good/Underway	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Refinery	Karen Apriatama	Good/Underway	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
GPI	Bill Dillard	Agenda Road	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Global R/JPP Project	Flynn Stone	Good/Underway	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Management For oil/gas/cond Project	Flynn Stone	Good/Underway	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Refinery Expanding Capacity	Flynn Stone	Agenda Road	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Advancing Low-carb Oil Production	Heval Fala	Agenda Road	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

Screen the list of key directorate initiatives for



List of corporate BTPs

THERE ARE A RANGE OF SPECIFIC INITIATIVES TO CONSIDER PUTTING FORWARD AS CORPORATE BTPs

Initiative	Description	Size of potential impact	Recommended as corporate BTP
1. Drive two phases of operational performance	1) OPI program (2023)	• USD175-200 million p.a. impact in 2023	• Recommended as corporate BTP
2. Upgrade portfolio and clear future for Refs	2) Third party/outsourcing to reduce supply-side cost	• USD140 million p.a. impact potential across all refineries	• Input - critical to Refining operations improvement
3. Leverage partnerships for projects & operations	3) Complete commercial partnership with IFC or other	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement
4. Build Refinery leadership strength and capabilities	4) Build Refinery leadership strength and capabilities	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement
5. Define clear crude sourcing strategy	5) Define clear crude sourcing strategy	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement

Source: Team analysis

Reflect/review directorate strategies

REFINING'S CORPORATE BTPs NEED TO SUPPORT THE OVERALL REFINING STRATEGY

Initiative	Description
1. Drive two phases of operational performance	• Driving efficiency through two phases of operational performance (2023, concentrating on availability, energy and cost) and equipment modernization (2024 onwards) • Phase 1: to the basic crude production • Phase 2: to the expansion of refining base
2. Upgrade portfolio and clear future for Refs	• Drive of large refinery upgrade under way or completed Refineries (gross margin improvement, to address global R/JPP demand growth) • Drive expansion of Refineries (capacity, cost and fuel quality) • Clear case for Refineries (large Refineries for Refs) - TEB
3. Leverage partnerships for projects & operations	• Drive of commercial partnership (include across operations and refinery upgrade), expand on building the change in performance and to build capabilities (made on flexible commercial model) • Commercial partnership in refinery operations (including at Refs, potentially linked out to other Refs) • Project - "Refinery" public-private partnership (public developed and deployed to ensure commercial and commercial viability partnership model for Refs) • Project - "Refinery" public-private partnership (public developed and deployed to ensure commercial and commercial viability partnership model for Refs)
4. Build Refinery leadership strength and capabilities	• Capability and people development will provide the capabilities required to meet our long-term objectives on Refs • People development - building Refinery leadership to ensure delivery of additional upgrade program • Commercial leaders - capable of controlling and negotiating partnership deal • Commercial leaders - building Refinery leadership to ensure delivery of additional upgrade program
5. Define clear crude sourcing strategy	• Lower cost and more secure crude supply to Refining base (under deal) with crude producers (e.g. IFC, Uthmaniyah, Saudi Aramco) - potentially linked to refinery upgrade projects

List of directorate/unit BTPs

THERE ARE A RANGE OF SPECIFIC INITIATIVES TO CONSIDER PUTTING FORWARD AS CORPORATE BTPs

Initiative	Description	Size of potential impact	Recommended as corporate BTP
1. Drive two phases of operational performance	1) Drive two phases of operational performance	• USD175-200 million p.a. impact in 2023	• Recommended as corporate BTP
2. Upgrade portfolio and clear future for Refs	2) Upgrade portfolio and clear future for Refs	• USD140 million p.a. impact potential across all refineries	• Input - critical to Refining operations improvement
3. Leverage partnerships for projects & operations	3) Leverage partnerships for projects & operations	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement
4. Build Refinery leadership strength and capabilities	4) Build Refinery leadership strength and capabilities	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement
5. Define clear crude sourcing strategy	5) Define clear crude sourcing strategy	• USD1.5 billion at Dumai and equipment capacity building	• Input - critical to Refining operations improvement

Source: Team analysis

PORTFOLIO OF PRIORITY INITIATIVES ESTABLISHED BOTH AT CORPORATE AND AT DIRECTORATE LEVELS

First step to becoming a world class NOC

“Earn the Right to Survive”

- Upstream**
 - Drilling plan
 - Regulatory management
 - Reserve Certification and Production Audit
- Refining**
 - Operational Performance Improvement (OPI)
- M&T**
 - Achieving lowest cost possible
- Corporate services**
 - HR transformation
 - SAP implementation
 - Strategic planning and Investment realization
 - Good governance
 - K3LL/HSE
 - Upstream, Refining and M&T
 - Company risk management

“Develop the Core”

- E&P**
 - PT EP CEPU production acceleration and capability building
 - Operational excellence
 - Domestic expansion strategy
 - Investing in new PSC’s
 - PHE JV management
 - Offshore E&P
- Refining**
 - Plant *upgrading*
- M&T**
 - LPG business
- Corporate services**
 - Supply chain optimization
 - Internal engagement and stakeholder management
 - Performance culture integration (Culture change)
 - Divestiture of non-core assets
 - Preparing for public company status

“New Sources of Growth”

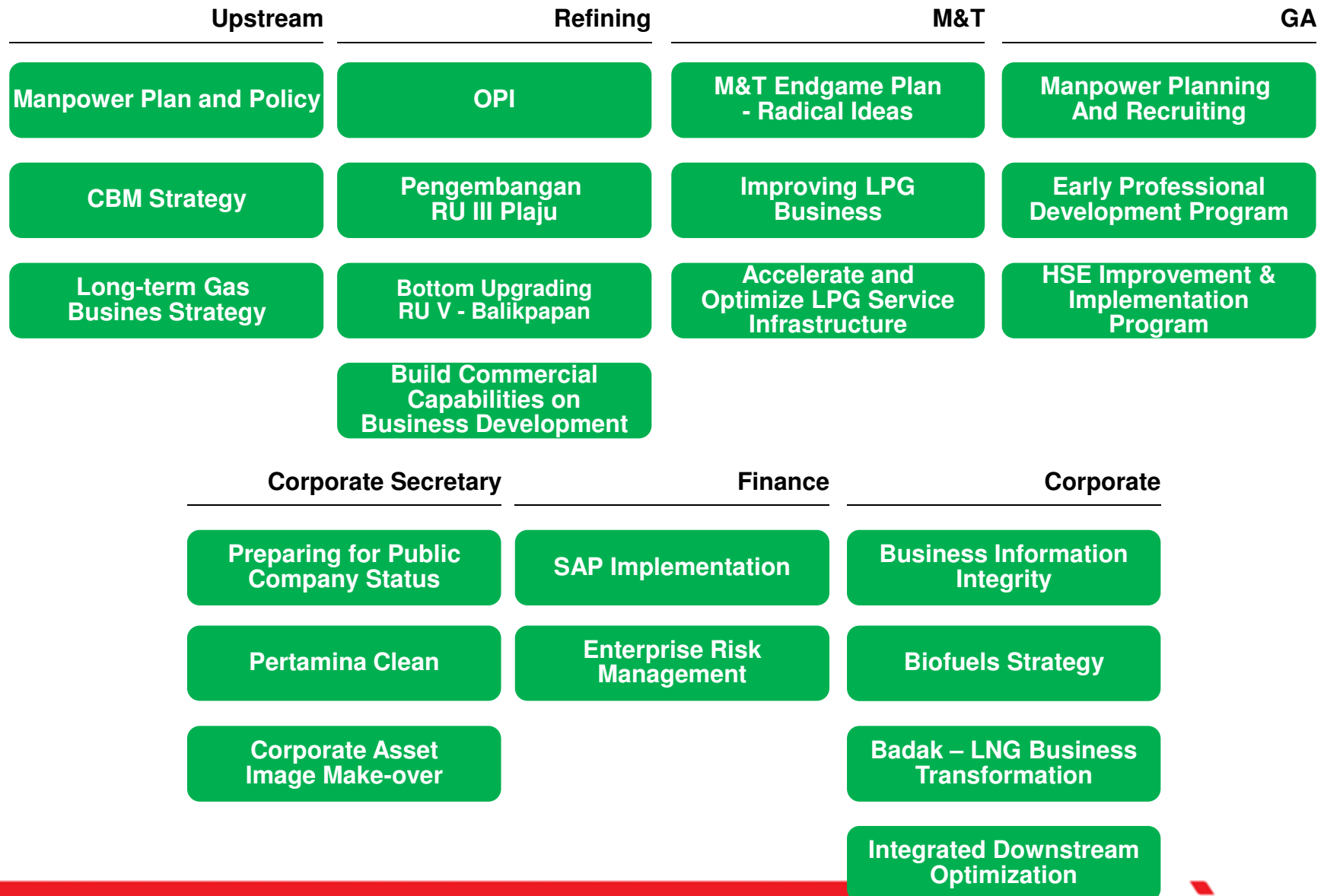
- Natuna
- Refining capacity expansion
- Petrochemical Strategy



Main Activities of RJPP are large complex projects that require comprehensive planning and substantial resources commitment




About 700 people directly involved on RJPP project

PORTFOLIO OF PRIORITY INITIATIVES ESTABLISHED BOTH AT CORPORATE AND AT DIRECTORATE LEVELS, 2009



Source: Discussions with each directorate – Oct 2008

THE PERTAMINA CLEAN BTP ACROSS THREE DIMENSIONS

	Activity	Impact
Education and communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Designed the Clean Dialogue • Integrating Pertamina Mendengar in Ramadan Safari • Re-launching ethics workshop for vendors and also to vendors (new) 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll out Clean program and Pertamina Mendengar during Dialogue Days • Allows role modeling by top team and emphasis on importance of Pertamina Mendengar • Allows all procurement staff and Managers and above to understand grey areas and conflict of interests
Prevention 	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicated BoD top concerns and collaborating with stakeholders on designing preventive measures on some of these, e.g., upstream audit system • Procurement diagnostics 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce leakage from Pertamina • Improve confidence of employees due to clearer measures • Identified potential annual savings across non-hydro spend in Refining, Upstream and GA, potential for efficiency gains and improvement to image
Enforcements 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigative and whistleblower services • Launching Pertamina Mendengar on 1st week of Aug 2008 • Syndicated BoD concerns 	<ul style="list-style-type: none"> • Enabled the procurement of relevant services and the launch of Pertamina Mendengar • Provision of alternate channels for employees to complain about conflict of interests, fraud, violation of laws and regulations and corruption • Allows CEO and BTP owners to focus on top enforcement concerns

COMMUNICATE THE CLEAN MESSAGES



Why Clean is critical

APA YANG KITA SEMUA PERLU KETAHUI TENTANG PERTAMINA CLEAN?

Anda sangat diperlukan dalam membangun Pertamina yang Bersih (Pertamina Clean) dan turut melaksanakan transformasi menuju perusahaan kelas dunia

<p>Pertamina telah berhasil meraih sukses melalui berbagai jenis transformasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Berkemampuan <ul style="list-style-type: none"> Sistem reward and consequences yang baru Mendapatkan tender bisnis Nabors Kompetitif <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan efisiensi dalam Refining Operational Improvement Program Gelombang 1 UP. Penghematan biaya P&J Percaya diri <ul style="list-style-type: none"> Mencetak rekor keuntungan di 2007 Peningkatan transparansi – "Tidak misterius lagi" Komersial Berfokus pada profitabilitas – bukan pada cost recovery 	<p>Tetapi agar kita bisa benar-benar bertransformasi kita harus membangun Pertamina Clean</p> <ul style="list-style-type: none"> Publik tidak akan bergairah jika Pertamina telah berubah kalau isu korupsi tidak ditangani, agar <ul style="list-style-type: none"> Lebih efisien Memberikan harga produk yang tepat Menghilangkan mentalitas "safe player" 	<p>BOD berkomitmen untuk berubah dan membubuhkan anda untuk membangun Pertamina Clean di lingkungan anda</p> <ul style="list-style-type: none"> Menandatangani dan menandatangani (integrity commitment) Menyediakan informasi ke "Pertamina Mendengar" terkait data tentang korupsi, konflik kepentingan atau pelanggaran hukum dan ketentuan yang berlaku Membahas dengan bahasa anda tentang hal ini pada saat performance dialogue dan pada kesempatan di luar lainnya Mendidik agen vendor anda untuk mematuhi Pertamina Clean, sekaligus membentangkan konsekuensi jika melanggar
---	--	--

Source: Tim Compliance

What does Clean comprise

PERTAMINA CLEAN MEMILIKI TIGA PILAR DAN PENEGAKAN MERUPAKAN FOKUS DI TAHUN 2008

PROGRAM PERTAMINA CLEAN

<p>Pendidikan & Komunikasi</p> <p>Mengkomunikasikan prinsip-prinsip & program Pertamina Clean kepada semua pekerja dan saling memberi secara intern untuk mengembangkan aliansi yang kuat</p> <ul style="list-style-type: none"> Tata Perilaku (tidak ada konflik kepentingan) Pakta Integritas Workshop-workshop etika bisnis 	<p>Pencegahan</p> <p>Membangun kemampuan para pekerja untuk melaksanakan prinsip-prinsip Pertamina Clean pada kegiatan kerja sehari-hari</p> <ul style="list-style-type: none"> Whistleblower Sistem Kontrol & Audit 	<p>Penegakan</p> <p>Menyusun dan melaksanakan mekanisme formal untuk menyelesaikan kasus-kasus yang sudah ada dan mencegah korupsi berulang</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan investigasi internal dan sistem penegakan Tindakan kolektif dengan para pihak eksternal
--	---	--

PRINSIP-PRINSIP UTAMA PERTAMINA CLEAN

Source: Tim Compliance

What are unethical practices

PROGRAM CLEAN JUGA MENDIDIK PARA PEKERJA MENGENAI PRAKTEK-PRAKTEK YANG TIDAK ETIS

<p>Konflik Kepentingan</p> <ul style="list-style-type: none"> Memilih atau menunjuk menjadi bank atau pemasok atau vendor 	<p>Jenis Situasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Konflik dan atau situasi-situasi yang berpotensi menimbulkan konflik adalah pembelian barang-barang vendor-vendor tertentu Tidak mengikuti hukum di Indonesia atau peraturan Pertamina Mendapatkan dokumen atau melakukan proses yang seharusnya ada prosedur yang berlaku 	<p>Bagaimana anda dapat mengidentifikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Hubungan kekeluargaan atau dengan rekan-rekan di perusahaan, konflik kepentingan, konflik persaingan yang tinggi untuk mendapatkan suatu atau melakukan kegiatan suatu waktu anda Reputasi atau nama anda di perusahaan lain, bukan saja yang bekerja di Pertamina Situasi hukum dan peraturan yang berlaku ke luar negeri atau ketentuan etika bisnis, berlaku di luar anda Capaian dan prestasi dari perusahaan lain dan perusahaan yang diincar, hal ini merupakan peluang untuk melakukan kegiatan yang seharusnya ada prosedur yang berlaku
---	--	---

Source: Tim Compliance

What is the role of AsMan and above

SEMUA HARUS TURUT SERTA MENYAMPAIKAN CLEAN DIALOGUE

Source: Tim Compliance

OUR “greatest hits” to date

Leadership & Culture

- Starting cultural shift (efficiency and cost awareness, customer focus) as seen in the Theme-o-meter (>70% supportive of the transformation); openness to best practices & external hires
- Leaders starting to behave as role models

Upstream

- Increased oil production (8% increase)

Refining

- OPI value creation (more than 150 MUS\$)

M&T

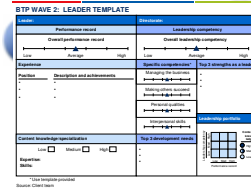
- Pasti pas roll-out (ca 1778 stations)
- LPG conversion

Finance & GA

- Increased investment realization (>70%)
- mySAP implementation underway
- Clean initiative underway (whistleblower, integrity pact)
- People reviews rolled out (15000 people)

THROUGH CULTURE CHANGE PROGRAMS , WE DEVELOP OUR PEOPLE

People Review



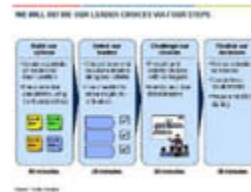
2,500 people (L4 above) received objective performance review with meaningful difference among them

Breakthrough Projects



Around 1000 employees involved in three phases of BTP

Core Culture Change Workshops



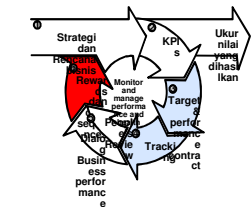
1,724 people (L4 above) get upskilling on *culture change moduls*

Transformation Leadership Engine



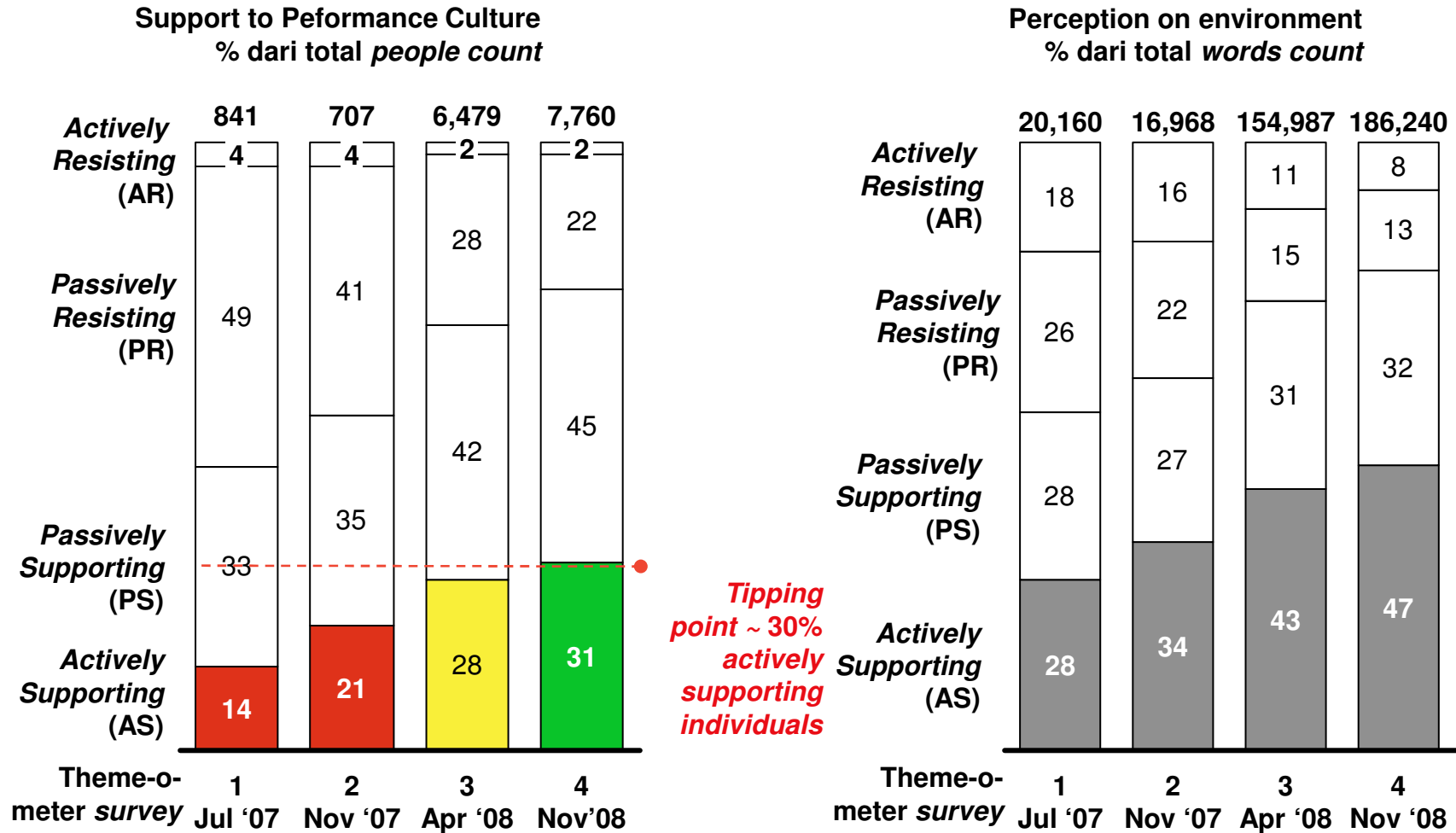
145 qualified transformation leaders trained through Transformation Leadership Engine (TLE) program

Community of Practices & Implementation

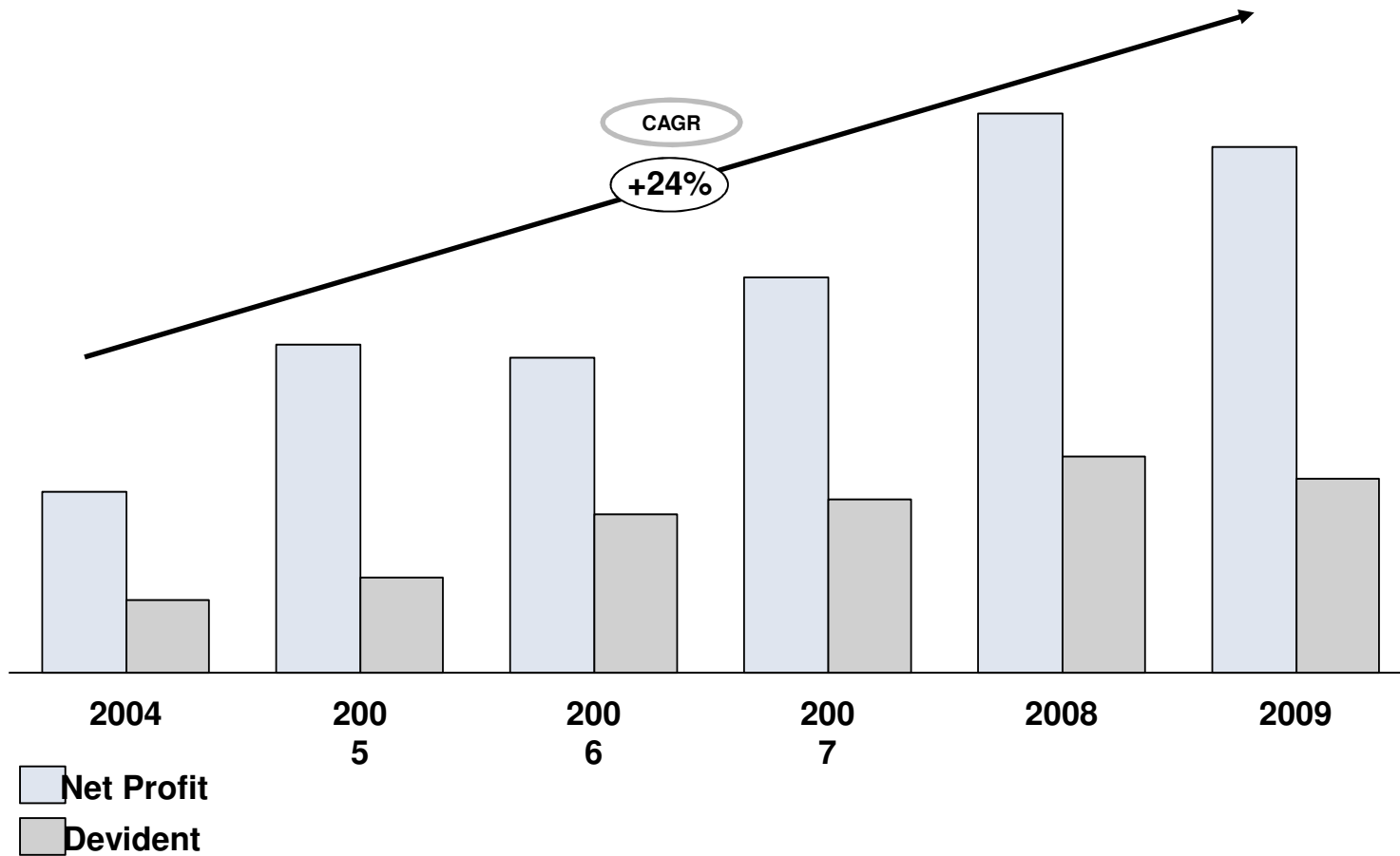


Around 150 top managers participated in CoPI Programs (Performance Dialogue, Coaching & Feedback)

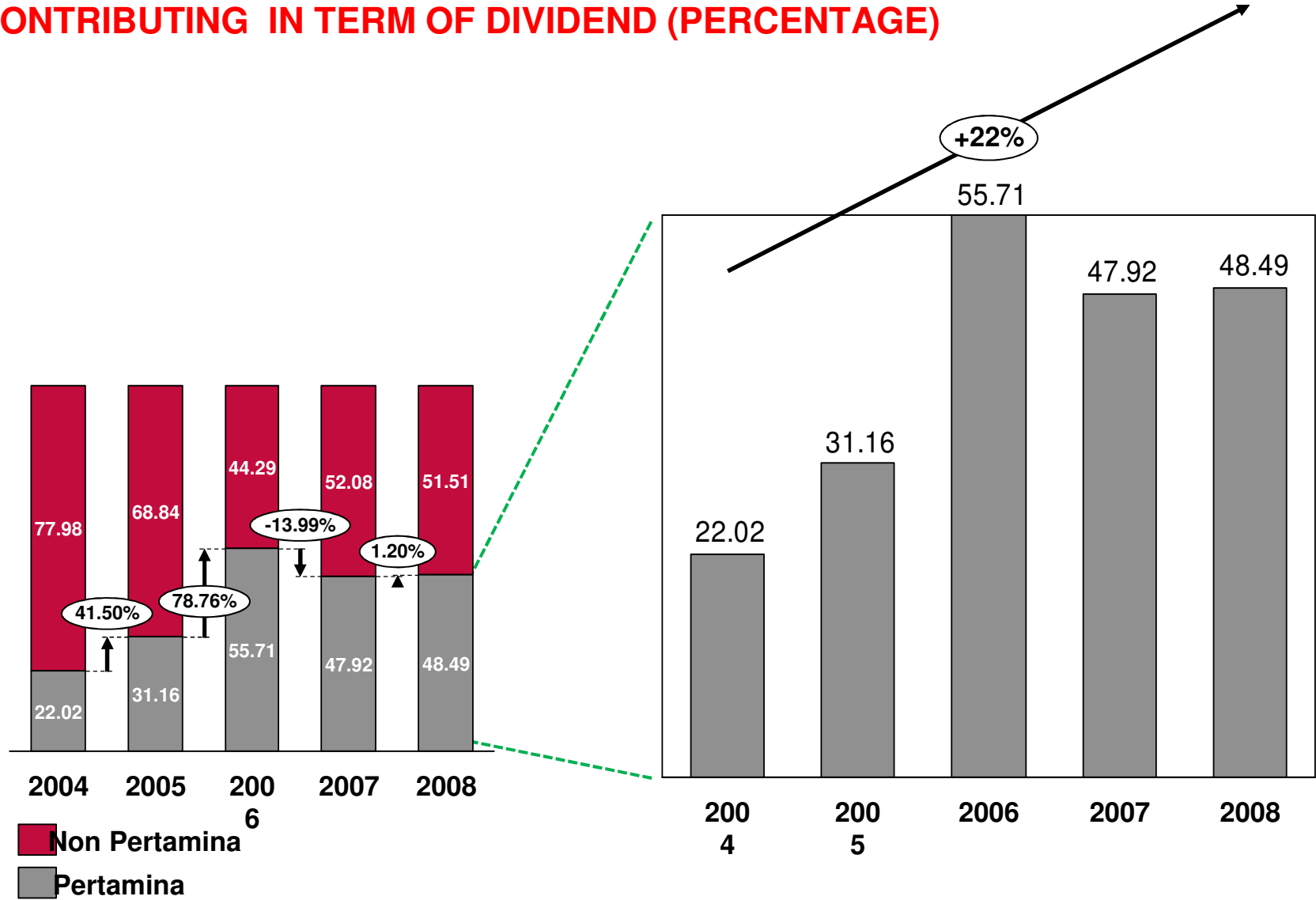
...AND THEME-O-METER RESULTS SHOW SIGNIFICANT INCREASE IN NUMBERS OF PEOPLE WHO ACTIVELY SUPPORTING TO CULTURE CHANGE



NET PROFIT AND DIVIDEND, 2004 - 2009



CONTRIBUTING IN TERM OF DIVIDEND (PERCENTAGE)



THANK YOU