



KHAZANAH
NASIONAL



MEMAJUKAN
MALAYSIA



MEMACU KE HADAPAN UNTUK
KEMAMPAHAN MASA DEPAN

LAPORAN KHAZANAH 2022



KHAZANAH
NASIONAL

Memajukan Malaysia, bagi jangka masa panjang

Di Khazanah, tujuan pelaburan menjadi panduan kami untuk menghasilkan nilai yang mampan bagi rakyat Malaysia. Sepanjang 30 tahun perjalanan sebagai dana kekayaan berdaulat negara, strategi jangka panjang kami berjaya melahirkan juara-juara serantau merentasi landskap korporat, menggalakkan pertumbuhan inovator serta industri baharu, selain merangsang penggunaan teknologi dan strategi yang mampu menjamin masa depan negara.

Strategi kami juga menjurus kepada pengekalan portfolio pelaburan yang pelbagai bagi mengurangkan impak akibat keadaan ekonomi yang mencabar. Dalam *Laporan Khazanah 2022* (TKR2022) ini, kami memperincikan pelaksanaan pelbagai tindakan bagi tujuan mengembangkan portfolio pada tahun lalu, bersandarkan kepada matlamat untuk meningkatkan kekayaan Malaysia dalam tempoh jangka panjang.

Dalam *Memajukan Malaysia*, kami memandang jauh ke hadapan dan membentuk sumber kemakmuran baharu untuk negara. Selain menghasilkan pulangan terlaras risiko jangka panjang melalui pelaburan kami, kami juga menyokong organisasi dan inisiatif yang membangunkan kapasiti rakyat Malaysia, memacu kemajuan komuniti dan melindungi persekitaran semula jadi. Pada masa yang sama, pelaburan kami dalam sektor pemangkin membantu merungkaikan ekosistem pertumbuhan dan kemungkinan baharu untuk negara, memperkasakan perusahaan Malaysia untuk kekal di barisan hadapan dalam inovasi teknologi sebagai pemain berdaya saing di peringkat global.

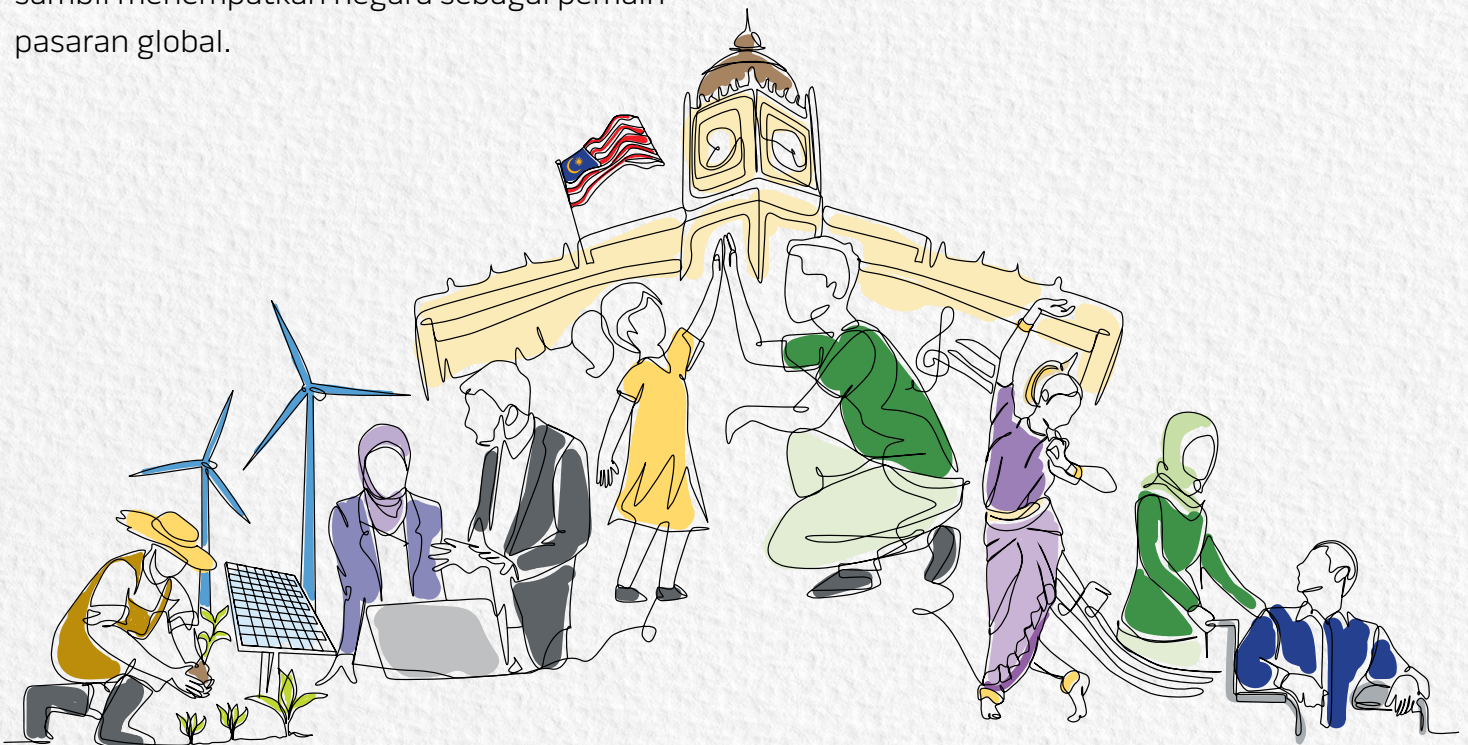
Sokongan ini diperkukuhkan dengan pelaburan antarabangsa kami, yang menghubungkan syarikat-syarikat Malaysia kepada rangkaian yang lebih luas dan peluang-peluang baharu sambil menempatkan negara sebagai pemain pasaran global.

Inisiatif penting ini diperlihatkan dalam tema *TKR2022 – Memacu Ke Hadapan Untuk Kemampunan Masa Depan (Forging Ahead to Deliver Sustainable Future)* dan juga pada paparan imej muka hadapan laporan tahun ini. Ia menggambarkan ekosistem lestari yang kami usahakan di Malaysia di mana impian insan dan inovasi korporat ditumpukan bagi mendorong kemajuan ekonomi dan sosial negara, merealisasikan masa depan yang lebih cerah bagi segenap rakyat Malaysia.



IMBAS DI SINI

untuk ke laman mikro *TKR2022*






Pendekatan Pelaporan Kami

Dalam menyediakan laporan ini, objektif kami adalah pendedahan secara telus pelaburan, inisiatif, dan aktiviti yang dilaksanakan Khazanah pada tahun 2022 dalam usaha mencipta nilai mampan bagi rakyat Malaysia, serta rancangan dan pandangan masa depan kami terhadap objektif yang sama.

Kami berpegang kepada prinsip ketelusan dengan mengutamakan pendedahan dan pelaporan yang berkualiti dan mendalam agar dapat mewujudkan perbincangan yang bermakna dengan pihak berkepentingan tentang strategi dan prestasi kami.

Sejajar dengan komitmen kemampanan kami, laporan ini disediakan dalam bentuk digital sepenuhnya dan tersedia dalam laman sesawang korporat kami.


Petunjuk Melayari TKR

-  Membawa ke halaman berkaitan dengan topik
-  Membawa kepada URL/laman sesawang berkaitan dengan topik
-  Membawa kepada video berkaitan topik




Sorotan Khas TKR2022




 Ketahui lebih lanjut melalui **Sorotan Khas 1: Membangunkan Ekosistem Syarikat Pemula: Dana Impak** di halaman 54 laporan ini.



 Ketahui lebih lanjut melalui **Sorotan Khas 2: Keterjaminan Makanan dan Sara Diri** di halaman 58 laporan ini.



 Ketahui lebih lanjut melalui **Sorotan Khas 3: Mencapai Peralihan ESG yang Saksama dan Bertanggungjawab bagi Korporat Malaysia** di halaman 61 laporan ini.

ISI KANDUNGAN

PENGENALAN

BAB 1

KAMI BERPEGANG TEGUH PADA TUJUAN

Siapa Kami ↗	5
Apa Yang Kami Laksanakan ↗	5
Tinjauan 2022 ↗	9
Kemampuan Di Khazanah ↗	11

BAB 2

DIPANDU KEPEMIMPINAN YANG BERDAYA

Lembaga Pengarah ↗	15
Pasukan Pengurusan Kanan ↗	20
Kerangka Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban ↗	28

BAB 3

DIDORONG TUMPUAN YANG SEIRING

Perutusan Pengerusi ↗	32
Perutusan Pengarah Urusan ↗	35

BAB 4

KE ARAH PRESTASI OPTIMUM

Sorotan Kewangan ↗	41
Petunjuk Utama Kewangan ↗	43
Laporan Juruaudit Bebas ↗	44

BAB 5

DEMI PENGHASILAN NILAI UNTUK SEMUA

Pendekatan Pelaburan Kami ↗	46
Portfolio Pelaburan ↗	47
Portfolio Dana Impak ↗	51
Aset Pembangunan ↗	52

SOROTAN KHAS

1 Membangunkan Ekosistem Syarikat Pemula ↗	54
2 Keterjaminan Makanan dan Sara Diri ↗	58
3 Mencapai Peralihan ESG yang Saksama dan Bertanggungjawab Bagi Korporat Malaysia ↗	61

BAB 6

DENGAN KEMAMPANAN DIUTAMAKAN DALAM SETIAP PERTIMBANGAN

Pendekatan Kami Terhadap Kemampuan ↗	65
Tadbir Urus Kemampuan ↗	69
Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan ↗	70
Gabungan Berkaitan Khazanah ↗	72

BAB 7

BAGI MEMBINA KAPASITI, KOMUNITI BERDAYA SAING & PASUKAN CEMERLANG

Penyampaian Nilai Sosial ↗	78
Warga Kami ↗	87
Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran ↗	90
Transformasi Digital Khazanah ↗	96

MEMACU KE HADAPAN [↗](#)

i PDF interaktif ini membolehkan anda mendapat maklumat dengan mudah mencari benda tertentu atau menavigasi antara halaman, bahagian dan penghubung ke muka surat.



BAB

1

KAMI BERPEGANG TEGUH PADA TUJUAN



- 5 [Siapa Kami](#)
- 5 [Apa Yang Kami Laksanakan](#)
- 9 [Tinjauan 2022](#)
- 11 [Kemampuan Di Khazanah](#)

 Klik pada pautan  untuk maklumat lanjut dalam dokumen.

SIAPA KAMI

Khazanah Nasional Berhad adalah dana kekayaan berdaulat Malaysia

Diperbadankan sebagai syarikat awam terhad dengan saham pada 3 September 1993 dan mula beroperasi pada tahun 1994, Khazanah dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan), kecuali satu saham yang dipegang oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (Diperbadankan).

Pelaburan kami meliputi semua peringkat ekonomi Malaysia – daripada syarikat-syarikat tersenarai hingga ke sektor-sektor baru muncul, serta di persada antarabangsa merentas pasaran, kelas aset, sektor dan geografi. Kami melapor secara terus kepada Kerajaan Malaysia dan Lembaga Pengarah dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, YAB Dato' Seri Anwar Ibrahim.



[▶](#) Klik di sini untuk menonton video

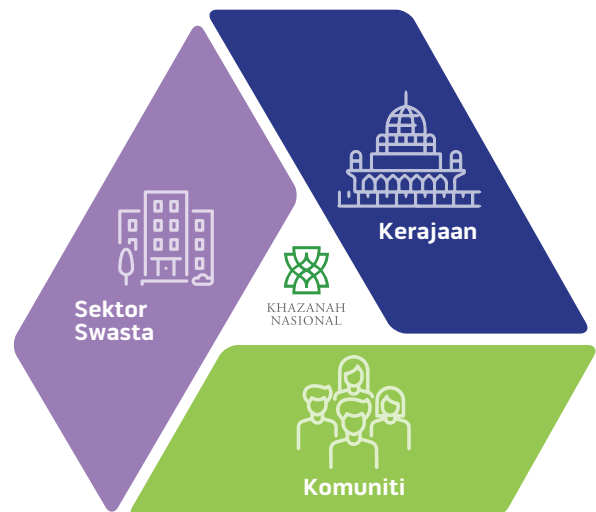
APA YANG KAMI LAKSANAKAN

TUJUAN KAMI

Melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia

Dengan kedudukan sebagai penghubung antara Kerajaan, Sektor Swasta dan rakyat (komuniti) Malaysia, kami memainkan peranan penting dalam pembangunan negara, dipacu oleh fokus dan strategi kami untuk *Memajukan Malaysia*.

Walaupun matlamat utama kami adalah untuk menyampaikan pulangan terlaras risiko jangka panjang yang kukuh merentas portfolio kami, kedudukan kami yang unik dalam negara memberikan peranan yang lebih besar. Kami juga memainkan peranan dalam memangkin pertumbuhan sektor dan syarikat baru muncul dalam negara, menyumbang ke arah daya saing dan kemakmuran jangka panjang negara, dan membina komuniti yang lebih berdaya untuk semua.



Kesimpulannya, aktiviti dan pelaburan kami berpaksi ke arah memberikan impak berpanjangan ke arah mewujudkan Malaysia yang lebih baik, secara bertanggungjawab.



STRATEGI KAMI

Empat Strategi Jangka Panjang Untuk Menjayakan Matlamat Kami

Strategi Jangka Panjang kami membimbing pemikiran dan tindakan kami, menyediakan panduan ke arah memenuhi tujuan kami sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia dan Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC).

Melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia



ADVANCING
MALAYSIA

Strategi Jangka Panjang

Pemain Korporat yang Aktif dalam pasaran modal Malaysia, memacu pertumbuhan ekonomi

Melabur dalam sektor pemangkin melalui **Dana Impak** bagi mengukuhkan daya tahan negara dan membuka peluang pertumbuhan baharu

Menjadi **Pelabur Global** untuk mengembangkan portfolio dan mencari peluang untuk memudahkan aliran pengetahuan, rangkaian dan peluang pelaburan ke dalam Malaysia

Fokus kepada **Membina Kapasiti dan Masyarakat Berdaya** untuk manfaat rakyat Malaysia



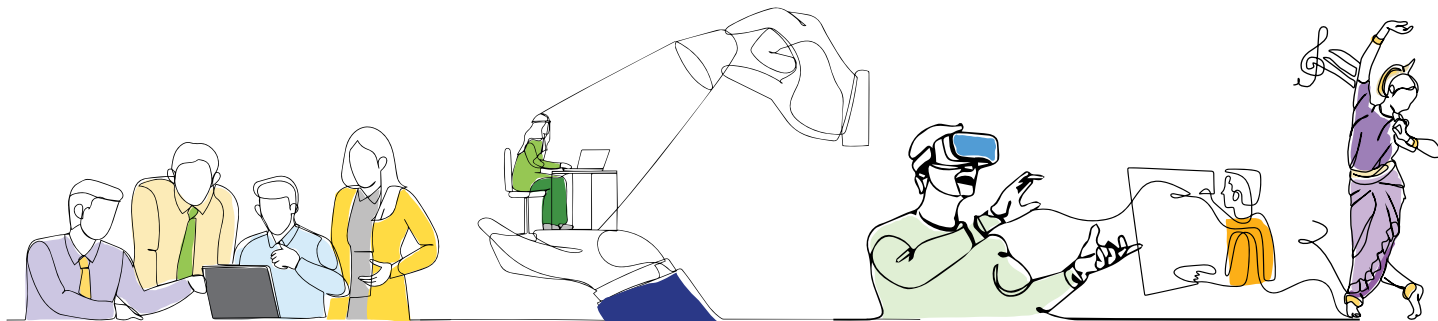
Membina daripada kekuatan kewangan



Mewujudkan masa depan yang mampan



Membangunkan pasukan yang cemerlang



Memajukan Malaysia (Empat Inisiatif Utama)

1 Pemain Korporat Yang Aktif

Kami mengambil bahagian dalam pasaran modal Malaysia sebagai pemegang saham yang aktif, menggalakkan syarikat-syarikat pelaburan kami untuk mencipta nilai dengan meningkatkan (*crowding-in*) pelaburan swasta baharu dan memacu penambahbaikan kawal selia, sambil menggalakkan penggunaan teknologi termaju, memupuk inovasi dan menggalakkan amalan yang lebih mampan. Tindakan ini dijalankan dengan matlamat menyeluruh untuk memacu pasaran modal Malaysia dan menyumbang kepada pembangunan negara.

2 Dana Impak

Dana Impak merupakan komitmen pelaburan berjumlah RM6 bilion bagi tempoh lima tahun dalam sektor pemangkin yang bakal meningkatkan daya saing dan membina daya tahan negara.

Pelaburan Dana Impak dilaksanakan berdasarkan enam tema berikut:

- 1 Masyarakat Digital dan Hab Teknologi
- 2 Keterjaminan Makanan dan Tenaga
- 3 Pekerjaan Baik dan Mobiliti Sosial
- 4 Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan untuk semua
- 5 Membina Ketahanan Iklim
- 6 Persaingan di Pasaran Global

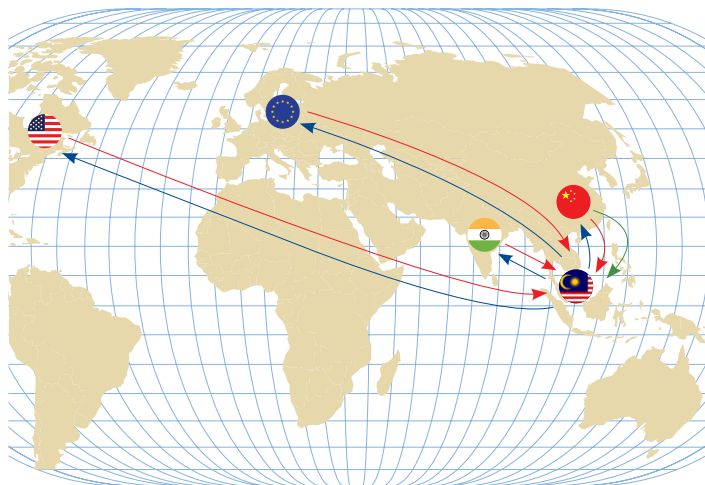
Bertujuan untuk memacu nilai masyarakat secara jangka panjang, pada Jun 2023 kami memperkenalkan rangka kerja SEMARAK, kaedah penilaian impak yang akan membolehkan kami mengesahkan impak pelaburan kami selain pulangan kewangan.



Ketahui lebih lanjut tentang Dana Impak dengan merujuk kepada **Bab 5 - Demi Penghasilan Nilai Untuk Semua** di halaman 51 dalam laporan ini.

3 Pelabur Global

Pelaburan antarabangsa kami merangkumi pelbagai kelas dan pasaran aset. Kami menyelaraskan pelaburan ini secara strategik dengan *megatrend* global dan teknologi baru muncul, bagi mencapai matlamat berkembar iaitu mengembangkan nilai portfolio dan memudahkan aliran pengetahuan, rangkaian, dan peluang pelaburan baharu ke Malaysia.

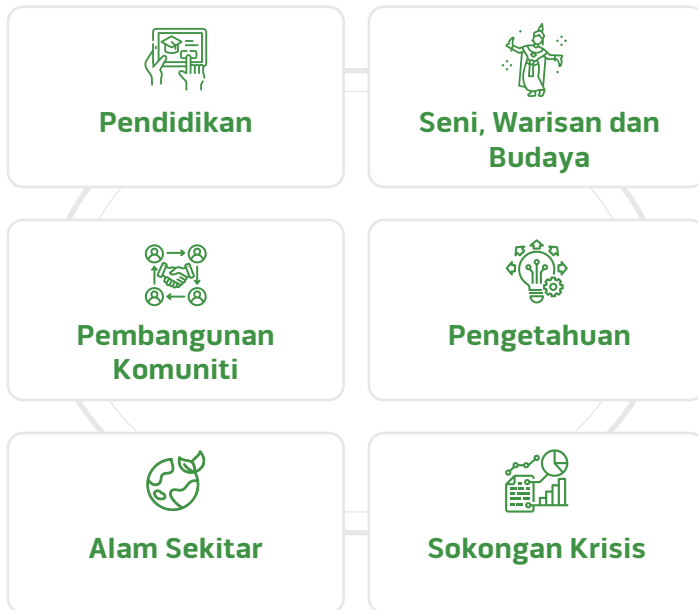



- Pelaburan yang diperuntukkan dan jaringan kerja
- Pemindahan ilmu dan maklumat, aliran pelaburan bersama
- Menarik pelaburan ke Malaysia

4 Membina Kapasiti dan Masyarakat Berdaya

Kami terus menghasilkan impak kepada masyarakat Malaysia melalui entiti gabungan kami, termasuk Yayasan Hasanah, Yayasan Khazanah, Khazanah Research Institute, Taman Tugu dan Think City, bagi membangunkan kapasiti dan memupuk komuniti yang lebih berdaya tahan.

Kami menyampaikan nilai kepada masyarakat merentasi tonggak berikut:



 Ketahui lebih lanjut tentang usaha kami Membangun Kapasiti dan Masyarakat Berdaya dalam bahagian **Penyampaian Nilai Sosial** pada halaman 78 dalam laporan ini.



Membina daripada Kekuatan Kewangan

Melalui pelaburan dalam portfolio yang pelbagai dan amalan pengurusan hutang dan kecairan yang cermat, kami berkedudukan untuk memenuhi sasaran pulangan pelarasan risiko jangka panjang. Dalam persekitaran makroekonomi dan geopolitik yang kian berubah, kami memahami kepentingan untuk meneruskan usaha pengimbangan semula dalam mencapai sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA), meningkatkan kepelbagaian dan daya tahan portfolio.

Mewujudkan Masa Depan yang Mampan

Kami menyedari peranan dalam membentuk peralihan yang saksama dan bertanggungjawab untuk Korporat Malaysia dalam mendukung amalan kemampanan. Rangka Kerja Kemampanan kami menjadi panduan bagi pendekatan untuk menyampaikan nilai yang mampan sebagai perusahaan dan pelabur, dan komitmen jangka sederhana dan panjang kami digariskan dalam sasaran Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) kami.

Membangunkan Pasukan yang Cemerlang

Warga kami menjadi penentu utama kejayaan Khazanah. Dengan mengutamakan budaya prestasi tinggi dan kerjasama, menyediakan peluang pembangunan bakat dan mengekalkan persekitaran kerja yang pelbagai serta inklusif, kami menyokong mereka, untuk mencapai potensi penuh dalam usaha membentuk Khazanah yang celik digital dan tersedia masa hadapan.

Dalam membangunkan pasukan yang cemerlang, kami dibimbing oleh Nilai Teras yang menekankan kepentingan untuk berpegang kepada tanggungjawab, menghormati perbezaan pandangan dan menyokong antara satu sama lain pada setiap masa.



TINJAUAN 2022

2 MAC Pelaporan

Ulasan Tahunan Khazanah 2022



11-13 MAC Temu Seru

Hari Terbuka GLC 2022



22 MAC Pelaburan

Kejayaan Tawaran Awam Permulaan (IPO) Farm Fresh dengan penilaian RM2.51 bilion – IPO terbesar di Bursa Malaysia pada tahun 2022



13 MEI Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Think City dan rakan kongsinya meraikan siapnya tembok penahan ombak di Esplanade Seawall berserta sesiaran pejalan kaki yang bersejarah di Pulau Pinang



20 MEI Kerjasama

Pembentukan kerjasama strategik dengan SK ecoplant untuk mempercepatkan pertumbuhan Cenviro menjadi juara pengurusan sumber serantau



30 MEI Pelaporan

Yayasan Hasanah menerbitkan Laporan Hasanah 2021



5 JUN Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Taman Tugu meraikan Hari Alam Sekitar Sedunia dengan penyerahan perjanjian tanah Taman Tugu daripada Dewan Bandaraya Kuala Lumpur kepada Amanah Warisan Negara (AWAN)



10 JUN Kemampuan

Pelancaran Rangka Kerja & Sasaran Kemampuan Khazanah: Melabur dalam Peralihan yang Mampan 2022



16 JUN Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Think City menganjurkan Persidangan Public Housing Liveability bertemakan "Rights to the City"



24 OGOS
Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Pelancaran galeri seni maya, Galeri Khazanah, berserta pameran mini



9 SEP
Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Hari Anugerah Biasiswa Yayasan Khazanah



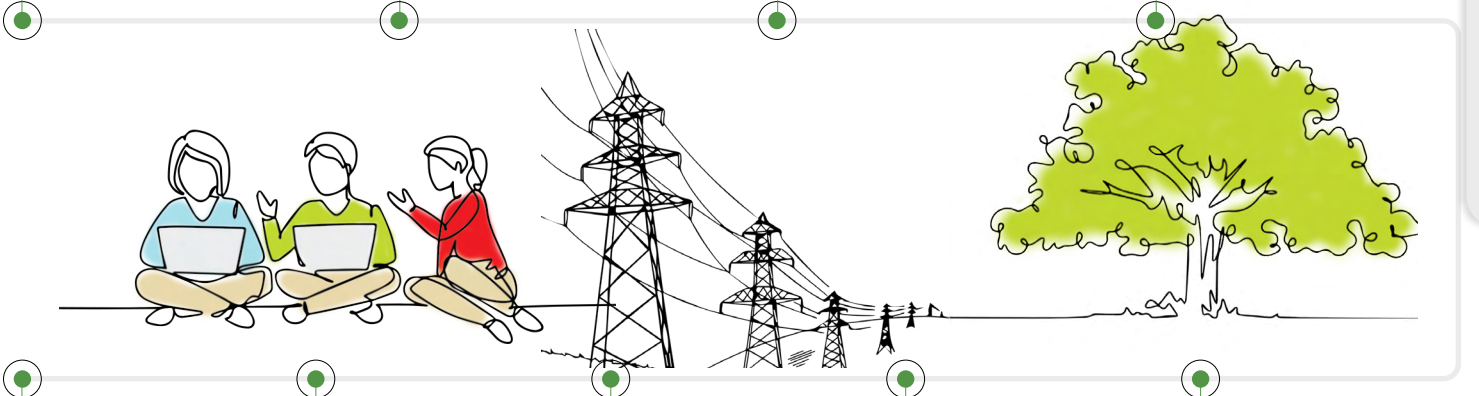
3-4 OKT
Temu Seru

Khazanah Megatrends Forum 2022



1 NOV
Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Think City dan rakan kongsi melancarkan Atlas of Climate Resilient Trees bagi tujuan mendokumentasikan spesies pokok yang mempunyai daya tahan terhadap iklim



celcomdigi

30 NOV
Pelaburan

Penggabungan Celcom-Digi dimuktamadkan, membentuk syarikat telekomunikasi terbesar di Bursa Malaysia



NOV-DIS
Membangunkan Kapasiti dan Komuniti Berdaya

Yayasan Hasanah lancar *Arts for all Seasons*



2 DIS
Penyelidikan

Khazanah Research Institute lancar laporan *The Paddy and Rice Industry of Sabah and Sarawak: Status and Potential*



5 DIS
Kemampuan

Pelancaran kenyataan Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan



23 DIS
Penyelidikan

Khazanah Research Institute lancar laporan *Residential Settlements and Spatial Inequality: A Study of Greater Kuala Lumpur Neighbourhoods*



KEMAMPAHAN DI KHAZANAH

Sebagai dana kekayaan negara Malaysia, kami berkewajipan untuk mencipta nilai melebihi nilai kewangan. Melalui jangkauan dan pengaruh kami, Khazanah terlibat secara aktif dengan syarikat-syarikat portfolio untuk memacu amalan mampan yang memberikan manfaat jangka panjang untuk negara, komuniti dan persekitaran semula jadi.

Prinsip-prinsip Kemampanan Kami

Berbuat Baik



Kami mengharapkan hasil yang baik dan memastikan tindakan yang diambil pada hari ini akan memberi keputusan positif bagi perkara-perkara berkaitan **ekonomi, sosial dan perubahan alam sekitar** kepada generasi masa kini dan masa depan.

Berbuat Lebih Baik



Kami berusaha untuk terus memperbaiki *'status quo'* dengan mengenal pasti **peluang untuk mencipta nilai positif** melalui pengurusan risiko dan membuat persediaan bagi masa depan.

Jangan Lakukan Kemudaratan



Kami **mengurus dan mengawal risiko** bagi memastikan tindakan yang diambil tidak mendedahkan kesan yang negatif kepada pihak berkepentingan dalam masyarakat, ekonomi atau alam sekitar.

PRINSIP-PRINSIP PEMBIMBING KEPADA KEMAMPAHAN

1

Mematuhi undang-undang dan etika sebagai warga korporat yang bertanggungjawab

2

Bertanggungjawab kepada pihak berkepentingan dan kami memastikan keperluan mereka diambil kira

3

Memastikan pulangan sesuai dengan risiko supaya hasilnya dapat dijangkakan

4

Bertindak adil dan bijaksana dalam mempertahankan kebenaran dan kesaksamaan

7

Mencipta nilai bagi pelaburan kami melalui peningkatan penyelesaian

5

Bersikap praktikal dan munasabah mengikut keadaan

6

Mengelak daripada memberikan kenyataan atau impian palsu



Rangka Kerja Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) Kami

Dilancarkan pada bulan Jun 2022, Rangka Kerja ESG kami menggariskan pendekatan kemampuan berpaksikan kepada tiga tonggak.

Bidang tumpuan yang dikenal pasti dalam rangka kerja kami ditentukan berdasarkan isu paling penting kepada portfolio pelaburan, perniagaan dan mandat kami.

Melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia
 Memainkan peranan utama dalam membentuk peralihan yang saksama dan bertanggungjawab ke arah masa depan Malaysia yang mampan

Alam Sekitar	Sosial	Tadbir Urus
Mengurangkan impak operasi kepada alam sekitar dan proaktif dalam peralihan kepada ekonomi rendah karbon	Membangunkan tenaga kerja yang produktif & inklusif serta memacu impak positif kepada masyarakat	Memupuk tadbir urus yang baik dan libat urus secara berkesan dengan pihak berkepentingan dan syarikat portfolio
<ol style="list-style-type: none"> 1 Pelepasan karbon 2 Kerentanan perubahan iklim 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pengurusan tenaga kerja 2 Kesihatan dan keselamatan di tempat kerja 3 Kepelbagaian dan inklusi 4 Peluang yang adil dan saksama 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pendedahan kawal selia 2 Komposisi Lembaga Pengarah 3 Pengaruh politik 4 Hak pemegang saham 5 Imbuan Lembaga Pengarah dan Eksekutif 6 Privasi dan keselamatan data
Pelaburan Mampan (SI) Memasukkan isu kemampuan dalam membuat keputusan pelaburan	Kemampuan Perusahaan (ES) Memasukkan isu kemampuan dalam operasi harian kami, termasuklah sumbangan kepada masyarakat dan komuniti	
Pemboleh yang menyokong pelaksanaan SI dan ES di seluruh Khazanah		

Tujuan & Aspirasi Kemampuan

Bidang Tumpuan Kemampuan

Isu Material ESG¹ dan SDG berkaitan
 Bidang tumpuan yang mana Khazanah komited menangani dan mengurusnya – ini membantu menyelaraskan apakah maksud kemampuan kepada Khazanah


Tindakan Kemampuan
 Perihal “bagaimana” mencapai bidang tumpuan dan sasaran – ini akan diterjemahkan lagi menjadi inisiatif untuk dilaksanakan

Pemboleh
 Pemboleh menyokong pelaksanaan Rangka Kerja Kemampuan yang berkesan

Nota:
¹ Isu material ESG yang diketengahkan merupakan isu fokus utama Khazanah

Bagi membimbing dan menumpukan kepada usaha kelestarian dalam tahun-tahun mendatang, kami juga komited untuk mencapai sasaran jangka pendek, sederhana dan panjang merentas tiga tonggak kami. Sasaran ini membolehkan aspirasi kami bergerak seiringan dengan pihak berkepentingan termasuk Kerajaan Malaysia, serta institusi-institusi yang lain.

Kami mengakui bahawa ruang ESG kini berkembang dengan pantas, oleh itu, kami akan terus menyesuaikan sasaran dan tindakan kami bagi memastikan ia kekal relevan bagi tempoh jangka panjang.

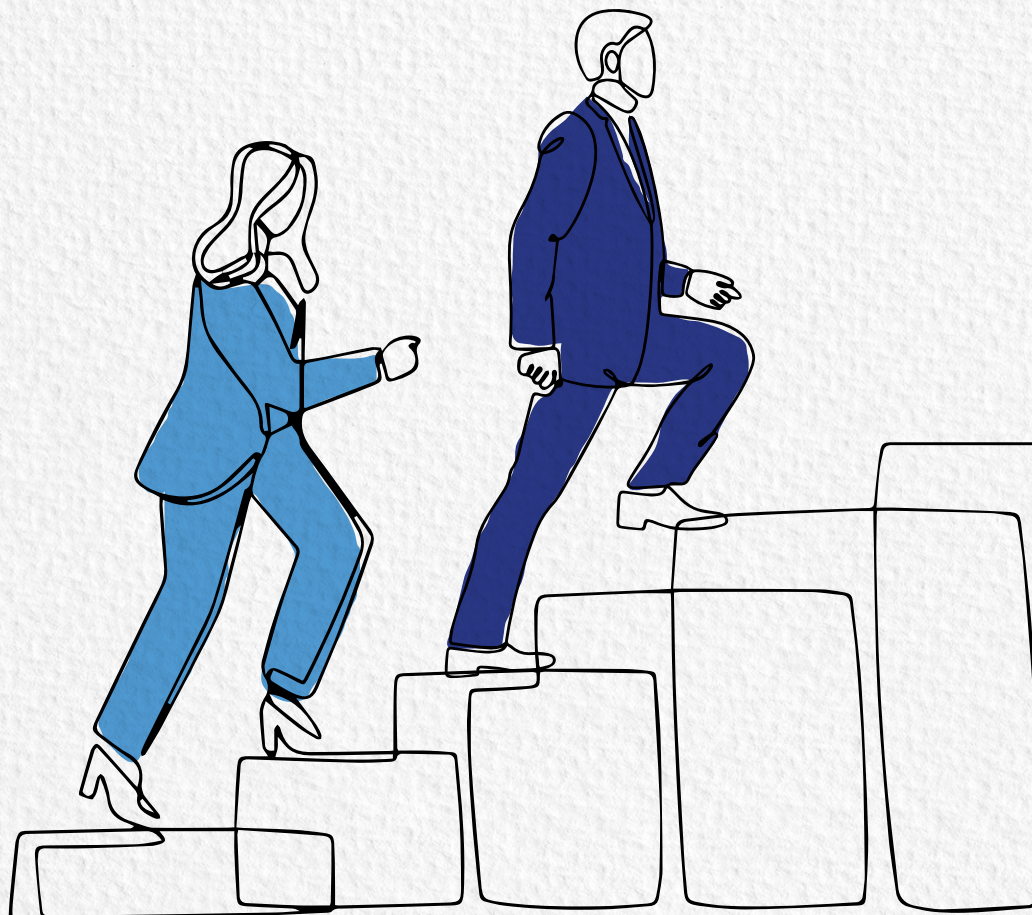
SASARAN ESG KAMI		
Alam Sekitar	Sosial	Tadbir Urus
<p>Kami menyasar untuk mengurangkan impak operasi terhadap alam sekitar dan menyokong peralihan kepada ekonomi berkarbon rendah</p>   <p>Pelepasan Karbon Sifar Bersih menjelang tahun 2050</p>  <p>Operasi neutral karbon menjelang tahun 2023</p>	<p>Kami menyasar untuk membangunkan tenaga kerja yang produktif dan inklusif serta memacu impak positif kepada masyarakat</p>   <p>Mempunyai 30% wanita dalam Lembaga Pengarah dan Pengurusan Kanan menjelang tahun 2025</p>  <p>Tingkatkan kepelbagaian, dasar dan program kesaksamaan dan keterangkuman menjelang tahun 2023</p>  <p>Sasaran impak sosioekonomi boleh diukur menjelang tahun 2023</p>	<p>Kami menyasar untuk memupuk tadbir urus yang baik dan penglibatan yang berkesan dengan pihak berkepentingan dan syarikat portfolio</p>   <p>Meningkatkan kecekapan Lembaga Pengarah (termasuk kemampunan) di syarikat portfolio kami menjelang tahun 2024</p>  <p>Mendedahkan prinsip pengundian umum menjelang tahun 2022</p>  <p>KPI berkaitan ESG untuk jawatan kepimpinan utama di syarikat portfolio menjelang tahun 2023</p>



BAB

2

DIPANDU KEPEMIMPINAN YANG BERDAYA



- 15 Lembaga Pengarah [↗](#)
- 20 Pasukan Pengurusan Kanan [↗](#)
- 28 Kerangka Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban [↗](#)

LEMBAGA PENGARAH



1
Dato' Seri Anwar Ibrahim

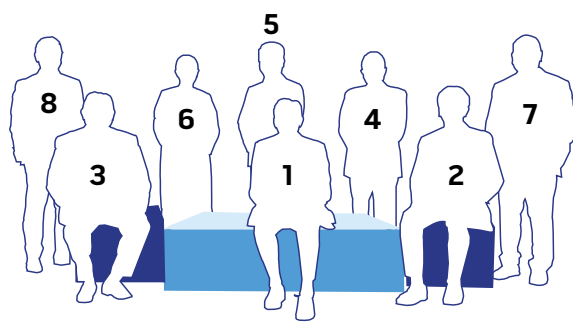
Pengerusi

2
Goh Ching Yin

Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC)

3
Tan Sri Mohammed Azlan Hashim

Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC) dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)



4
Dato' Zainal Abidin Putih

Pengarah dan Pengerusi Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)

5
Lau Seng Yee

Pengarah, Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran (NRC)

6
Datuk Azian Mohd Aziz

Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)

7
Dato' Amirul Feisal Wan Zahir

Pengarah Urusan dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)

8
Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin

Setiausaha Syarikat

DATO' SERI ANWAR IBRAHIM

Pengerusi



Dato' Seri Anwar Ibrahim dilantik sebagai Pengerusi Khazanah berkuat kuasa 3 Januari 2023.

Beliau juga merupakan Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan.

Dato' Seri Anwar juga pernah menyandang jawatan sebagai Timbalan Perdana Menteri dari tahun 1993 hingga 1998 dan jawatan menteri yang lain termasuk Menteri Pendidikan, Menteri Pertanian, dan Menteri Kebudayaan, Belia dan Sukan.

GOH CHING YIN

Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC)



E A N

Goh Ching Yin dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 31 Julai 2018.

Beliau merupakan bekas Pengarah Eksekutif Pejabat Pengerusi, Strategi & Pembangunan dan Pemantauan Pasaran di Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. Sebelum itu, beliau merupakan Ketua Pegawai Eksekutif Southern Investment Bank, Pengarah Urusan, Kewangan Korporat di BNP Paribas Group dan Ketua Perwakilan BNP Peregrine Sdn Bhd. Beliau juga pernah berkhidmat di RHB Sakura Merchant Bankers Berhad, Renong Group dan Price Waterhouse Associates.

Goh Ching Yin kini merupakan Pengerusi dan Pengarah Bebas Bukan Eksekutif di Allianz Life Insurance Malaysia Berhad, Maybank Asset Management Singapore Pte Ltd dan Maybank Securities Pte Ltd.

Beliau juga menganggotai Lembaga Pengarah Maybank Investment Bank Berhad, Maybank Asset Management Group Berhad, Allianz Malaysia Berhad dan Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad. Beliau memiliki MBA daripada Cranfield University, United Kingdom.

TAN SRI MOHAMMED AZLAN HASHIM

Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC) dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)



E N

Tan Sri Mohammed Azlan Hashim dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 1 April 2020.

Beliau juga Pengerusi Panel Pelaburan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). Beliau merupakan Pengerusi di beberapa buah syarikat tersenarai awam termasuk Telekom Malaysia (TM), D&O Green Technologies Berhad, Marine & General Berhad dan IHH Healthcare Berhad.

Beliau memiliki pengalaman yang luas dalam sektor korporat termasuk perkhidmatan kewangan dan pelaburan. Antara lain, beliau pernah berkhidmat sebagai Ketua Eksekutif Bumiputra Merchant Bankers Berhad, Pengarah Urusan Kumpulan Amanah Capital Malaysia Berhad dan Pengerusi Eksekutif Bursa Malaysia Berhad.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Ekonomi daripada Monash University, Melbourne dan merupakan Akauntan Berkanun. Beliau juga merupakan Anggota Felo di Institut Akauntan Berkanun, Australia, Ahli Institut Setiausaha dan Pentadbir Berkanun dan Ahli Institut Akauntan Malaysia.

DATO' ZAINAL ABIDIN PUTIH

Pengarah dan Pengerusi Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)



A

Dato' Zainal Abidin Putih dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 18 April 2023.

Beliau kini merupakan pengerusi di beberapa buah syarikat termasuk Land & General Berhad, Tokio Marine Insurans (Malaysia) Berhad dan Touch 'n Go Sdn Bhd. Beliau juga merupakan ahli Lembaga beberapa buah syarikat sendiri berhad lain.

Beliau mempunyai pengalaman luas sebagai akauntan dalam pelbagai industri utama termasuk perbankan, insurans, tenaga, pengangkutan, pembuatan, agensi kerajaan, perladangan, harta tanah, perhotelan, syarikat pelaburan dan amanah saham. Beliau juga memiliki pengalaman luas dalam percukaian dan perundingan pengurusan, khususnya dalam bidang pemerolehan, pengambilalihan, penggabungan, penyusunan semula dan penyenaraian awam syarikat.

Beliau juga Felo Institut Akauntan Bertauliah di England dan Wales, serta merupakan ahli Institut Akauntan Malaysia dan Institut Akauntan Awam Bertauliah Malaysia. Beliau yang kini Pengerusi Yayasan Pelaporan Kewangan merupakan bekas Presiden Institut Akauntan Awam Bertauliah Malaysia, bekas Pengerusi Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia dan Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, serta bekas ahli Suruhanjaya Komunikasi & Multimedia Malaysia. Beliau turut merupakan Pemegang Amanah bagi Yayasan IJN serta Yayasan Universiti Multimedia.

LAU SENG YEE

Pengarah, Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)
dan Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC)



E N

Lau Seng Yee telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 26 Jun 2019.

Beliau mempunyai pengalaman luas selama 25 tahun dalam pasaran China melibatkan sektor teknologi dan media. Beliau menyertai Tencent Holding Company pada tahun 2006 dan pernah menyandang pelbagai jawatan pengurusan utama seperti SEVP, Presiden Kumpulan Media Online, Pengerusi Penjenamaan Global dan Pemasaran Kumpulan sebelum memainkan peranan semasanya sebagai Perunding Pengurusan Kanan pada bulan Januari 2021. Beliau sebelum itu, merupakan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) BBDO dan CEO Publicis di China.

Lau Seng Yee diiktiraf sebagai "Global Media Person of the Year" oleh Cannes Lions pada tahun 2015, pengiktirafan yang turut pernah diraih oleh pengasas Facebook Mark Zuckerberg, bekas CEO Microsoft Steve Balmer, dan bekas Pengerusi Google Eric Schmidt.

Beliau juga merupakan alumni kehormat Universiti Kebangsaan Malaysia dan Rutgers University di New Jersey, selepas menerima MBA Eksekutifnya; selain turut pernah mengikuti Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School, dan kini menjadi ahli Lembaga Penasihat Harvard Business School Asia Pacific sejak tahun 2015.

DATUK AZIAN MOHD AZIZ

Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)



A

Datuk Azian Mohd Aziz telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 26 Jun 2019.

Beliau kini merupakan Peguambela dan Peguamcara Mahkamah Tinggi Malaya, yang menjadi pengamal guaman di Tetuan Mohamad Hanafiah Zakaria yang berpusat di Kuala Lumpur, Malaysia.

Beliau memulakan kerjaya sebagai Peguam Persekutuan di Jabatan Peguam Negara pada 1 Oktober 1987. Beliau memegang pelbagai jawatan sepanjang kerjaya beliau, termasuk sebagai Penasihat Undang-undang Kementerian Pengangkutan, Peguam Kanan Persekutuan di Bahagian Penasihat dan juga Bahagian Penyelidikan, Jabatan Peguam Negara, Penolong Kanan Penggubal, Bahagian Gubalan dan Penasihat Undang-undang Kementerian Pertahanan.

Pada tahun 2009, beliau dilantik menjadi Setiausaha Perbadanan di Perbadanan Putrajaya (PPJ) dan pada tahun 2010, beliau memegang jawatan sebagai Ketua Pengarah Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP) di Jabatan Perdana Menteri. Beliau juga pernah dilantik sebagai Peguam Cara Perbendaharaan di Kementerian Kewangan Malaysia, Timbalan Ketua Bahagian Penasihat (Munisipal) I, Jabatan Peguam Negara, Ketua Bahagian Hal Ehwal Antarabangsa, Jabatan Peguam Negara dan Ketua Bahagian Penasihat, Jabatan Peguam Negara. Beliau juga pernah bertugas sebagai Penggubal Undang-Undang Parlimen di Jabatan Peguam Negara sejak 16 Disember hinggalah 26 Jun 2023.

Beliau juga menganggotai Lembaga Pengarah di pelbagai entiti seperti Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (LHDNM), Litar Antarabangsa Sepang, Amanah Raya Berhad, Amanah Raya Trustees, Syarikat Perumahan Negara Berhad, Institut Jantung Negara dan Syarikat Prasarana Nasional Berhad dan juga Lembaga Penasihat Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM). Datuk Azian merupakan lulusan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (LL.B) (Kepujian) daripada Universiti Malaya.

DATO' AMIRUL FEISAL WAN ZAHIR

Pengarah Urusan dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)



Dato' Amirul Feisal Wan Zahir telah dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah berkuat kuasa 16 Julai 2021.

Sebelum ini, beliau merupakan Ketua Pegawai Kewangan Kumpulan Malayan Banking Berhad (Maybank) sejak Julai 2016 dan pernah memegang jawatan Ketua Kumpulan, Perbankan Global Maybank dari Oktober 2014 hingga Jun 2016. Sebelum Maybank, beliau merupakan Naib Presiden Eksekutif Projek Khas, Permodalan Nasional Berhad pada tahun 2010 sebelum dipinjamkan ke Chemical Company of Malaysia Berhad, sebuah syarikat tersenarai awam, sebagai Pengarah Urusan Kumpulan. Pada tahun 2008, beliau dilantik sebagai Pengarah Urusan, Ketua Perbankan Pelaburan di Maybank Investment Bank yang mana beliau bertanggungjawab atas bahagian perbankan pelaburan, kewangan korporat, pasaran modal ekuiti dan bahagian ekuiti swasta. Beliau juga pernah memegang jawatan Pengarah Eksekutif, BinaFikir Sdn Bhd dari tahun 2004 hingga 2008.

Beliau kini turut memegang jawatan Pengerusi Iskandar Investment Berhad, M+S Pte Ltd, Yayasan Khazanah dan Amanah Warisan Negara (AWAN). Beliau merupakan Ahli Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Hasanah dan Khazanah Research Institute.

Beliau adalah Felo Institute of Chartered Accountants England and Wales, Ahli Institut Akauntan Malaysia, dan Ahli Perbankan Bertauliah Asian Institute of Chartered Bankers. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Perakaunan dan Kewangan daripada London School of Economics & Political Science, United Kingdom, serta telah menamatkan Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.



PASUKAN PENGURUSAN KANAN



Kiri ke Kanan

Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin

Pengarah Eksekutif
Penasihat Undang-Undang,
Setiausaha Syarikat dan Ketua,
Perkhidmatan Korporat dan
Sokongan

Faridah Bakar Ali

Ketua Pegawai Kewangan

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir

Pengarah Urusan

Datuk Amran Hafiz Affifudin

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pelaburan Malaysia

Kiri ke Kanan

Bryan Lim

Pengarah Eksekutif
Ketua, Dana Impak dan Ketua,
Penjagaan Kesihatan

Datuk Hisham Hamdan

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pasaran Awam

Geoff Lee

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pasaran Swasta dan
Ketua, Teknologi

Wong Shu Hsien

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pengangkutan dan
Pelancongan





Kiri ke Kanan

Selvendran Katheerayson

Pengarah Eksekutif
Ketua, Aset Nyata dan Hartanah

Latifah Daud

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pengurusan Modal Insan Strategik

Suhana Dewi Selamat

Pengarah Eksekutif
Ketua, Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan

Wong Wai Seng

Ketua, Strategi dan
Ketua, Peruntukan Aset

Kiri ke Kanan

Effizal Faiz Zulkifly

Ketua, Pengguna dan Perkhidmatan

Dr Farid Mohamed Sani

Ketua, Projek Khas (Pelaburan)

Ong King How

Ketua, Telekomunikasi dan Media

Nick Khaw

Ketua, Penyelidikan

Sherliza Zaharudin

Ketua, Komunikasi Korporat





Dato' Amirul Feisal Wan Zahir
Pengarah Urusan

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir turut memegang jawatan Pengerusi Iskandar Investment Berhad, M+S Pte Ltd, Yayasan Khazanah dan Amanah Warisan Negara (AWAN). Beliau merupakan Ahli Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Hasanah dan Khazanah Research Institute.

Beliau adalah Felo Institute of Chartered Accountants England and Wales, Ahli Institut Akauntan Malaysia, dan Ahli Perbankan Bertauliah Asian Institute of Chartered Bankers. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Perakaunan dan Kewangan daripada London School of Economics & Political Science, United Kingdom, serta telah menamatkan Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.



Faridah Bakar Ali
Ketua Pegawai Kewangan

Faridah Bakar Ali menyertai Khazanah pada bulan Mei 2006 selepas memulakan kerjayanya dengan PricewaterhouseCoopers Malaysia dan kemudiannya berkhidmat di BP Malaysia.

Di Khazanah, beliau telah melaksanakan beberapa urus niaga Kewangan Islam yang unggul termasuk sukuk boleh ubah pertama di dunia dan tawaran runcit pertama bagi Sukuk Ihsan, sukuk pelaburan Khazanah yang mampan dan bertanggungjawab.

Beliau turut menganggotai Lembaga Pengarah Malaysian Aviation Group Berhad (MAGB).

Beliau merupakan graduan University of Lancaster serta ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) dan Felo Institut Akauntan Bertauliah England dan Wales (ICAEW).



Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin
Pengarah Eksekutif
Penasihat Undang-Undang, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Perkhidmatan Korporat dan Sokongan

Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin adalah Pengarah Eksekutif, Penasihat Undang-Undang, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Perkhidmatan Korporat dan Sokongan di Khazanah Nasional Berhad.

Beliau memperolehi Ijazah Sarjana Muda Undang-Undang (Kepujian) daripada University of Wales, Aberystwyth, United Kingdom pada tahun 1993. Beliau diterima masuk ke Gray's Inn sebagai Barrister-at-law pada tahun 1995 dan diterima masuk ke Mahkamah Tinggi Malaya sebagai peguam bela dan peguam cara pada tahun 1996. Beliau juga memiliki Ijazah Sarjana daripada University of Strathclyde, United Kingdom.

Beliau adalah Pengerusi Destination Resorts and Hotels Sdn Bhd (DRH) dan Taman Tugu Development Sdn Bhd. Beliau juga menganggotai Lembaga Pengarah Telekom Malaysia Berhad, UEM Group Berhad dan Think City Sdn Bhd.





Datuk Amran Hafiz Affifudin

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pelaburan Malaysia

Datuk Amran Hafiz Affifudin menyertai Khazanah pada bulan Jun 2011.

Beliau memulakan kerjayanya dengan PETRONAS, berkhidmat di bahagian kewangan korporat dan perbendaharaan. Beliau juga mempunyai pengalaman dalam industri ekuiti swasta, dengan menyandang pelbagai jawatan dan juga tanggungjawab dengan beberapa buah firma lain.

Beliau kini menjadi Pengerusi UEM Group Berhad selain Ahli Lembaga Pengarah Tenaga Nasional Berhad, Iskandar Investment Berhad dan Sunway Iskandar Sdn Bhd.

Beliau memegang Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Perdagangan, dengan pengkhususan Perakaunan dan Kewangan daripada McIntire School of Commerce di University of Virginia, Amerika Syarikat.



Bryan Lim

Pengarah Eksekutif
Ketua, Dana Impak dan
Ketua, Penjagaan Kesihatan

Bryan Lim berkhidmat dengan Khazanah pada bulan Disember 2005.

Bryan merupakan salah seorang anggota utama pasukan yang menubuhkan pejabat luar negara pertama Khazanah di Beijing pada tahun 2008 dan kemudian dilantik sebagai Ketua, China pada tahun 2017. Setelah berkhidmat selama 13 tahun di luar negara, Bryan pulang ke Malaysia pada tahun 2021 bagi memikul tanggungjawab beliau kini.

Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat dengan Ernst & Young, Rating Agency Malaysia Bhd (RAM) dan ECM Libra Securities Sdn Bhd.

Beliau kini adalah Ahli Lembaga Pengarah IHH Healthcare.

Bryan memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan di bawah program MIT Sloan Fellows di Massachusetts Institute of Technology, dan Ijazah Sarjana Muda Perdagangan dan Pengurusan daripada Lincoln University, New Zealand. Beliau juga merupakan Penganalisis Kewangan Bertauliah (CFA).



Datuk Hisham Hamdan

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pasaran Awam

Datuk Hisham menyertai Khazanah pada bulan April 2011 selepas berkhidmat dengan Sime Darby Berhad. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan kanan termasuk di bahagian strategi dan pembangunan perniagaan, kesihatan, tenaga dan utiliti, serta turut berkhidmat di China.

Beliau kini merupakan Pengerusi UEM Sunrise dan turut menjadi Ahli Lembaga Pemegang Amanah Khazanah Research dan Ahli Lembaga Pengarah ValueCap Sdn Bhd.

Beliau memiliki dua ijazah dalam bidang Kejuruteraan Kimia dan Pengurusan Perindustrian daripada Purdue University, Amerika Syarikat. Beliau juga pernah mengikuti Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.





Geoff Lee

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pasaran Swasta dan
Ketua, Teknologi

Geoff Lee menyertai Khazanah pada bulan September 2021 setelah berkhidmat lebih 30 tahun dalam industri kewangan dan pelaburan di Hong Kong dan United Kingdom, menerusi pelbagai peranan.

Sebelum menyertai Khazanah, beliau merupakan Ketua Pelaburan Utama di Korea Development Bank Asia, Ketua Pelaburan Asia di HSBC Alternative Proprietary Investments dan Pengarah Urusan dan pengasas bersama Myo Capital Special Situations Fund.

Sebelum itu, beliau berkecimpung selama hampir satu dekad dalam perbankan pelaburan sebagai Pengarah Telekomunikasi, Media dan Teknologi serta merupakan salah seorang anggota pengasas pasukan Penggabungan & Pengambilalihan di HSBC Investment Bank Asia.

Beliau adalah Ahli Akauntan Bertauliah UK dan merupakan graduan lulusan University of Manchester.



Wong Shu Hsien

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pengangkutan dan Pelancongan

Wong Shu Hsien menyertai Khazanah pada bulan Februari 2005 selepas berkhidmat dengan Binafikir Sdn Bhd.

Sebelum itu, beliau bertugas di firma ekuiti swasta, Emerging Markets Partnership, penasihat utama bagi AIG Infrastructure Fund II.

Beliau kini menjadi Ahli Lembaga Pengarah Destination Resorts and Hotels Sdn Bhd (DRH), Malaysia Airports Holding Berhad dan Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB).

Beliau memiliki Ijazah dalam bidang Ekonomi daripada University of Cambridge, United Kingdom dan Ijazah Sarjana Ekonomi daripada London School of Economics and Political Science, United Kingdom.



Selvendran Katheerayson

Pengarah Eksekutif
Ketua, Aset Nyata dan Hartanah

Selvendran Katheerayson menyertai Khazanah pada bulan Januari 2006.

Sebelum itu, beliau pernah berkhidmat di Motorola Inc dan Maxis Communications Berhad. Selvendran memulakan kerjayanya di Ernst & Young pada Jun 1994.

Beliau kini menjadi Ahli Lembaga Pengarah Time dotCom, Putrajaya Holdings Sdn Bhd dan IVP Sdn Bhd.

Selvendran memegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam daripada Harvard University Amerika Syarikat, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan (Kewangan) daripada University of Hull, United Kingdom dan Ijazah Kepujian dalam bidang Undang-undang daripada University of London, United Kingdom.





Latifah Daud

Pengarah Eksekutif
Ketua, Pengurusan Modal Insan
Strategik

Latifah Daud menyertai Khazanah pada April 2015 daripada Honeywell International Inc. di mana beliau merupakan ketua rantau Asia Pasifik yang berpangkalan di Shanghai, China.

Beliau berpengalaman luas dalam pengurusan perundingan dan sumber manusia hasil kerjaya beliau selama lebih 30 tahun dalam pelbagai industri termasuk semikonduktor, aeroangkasa dan penyelesaian teknologi perisian.

Pada awal karier, beliau bekerja dengan firma perundangan di Singapura dan juga di Hatibudi Nominees/Renong Group and Arab Malaysian Merchant Bank di Kuala Lumpur.

Beliau kini menganggotai Lembaga Pengarah Theta Edge Berhad, sebuah syarikat di bawah Tabung Haji sebagai Pengarah Bebas dan juga Perunding Bakat Rangkaian Industri di TalentCorp, Kementerian Sumber Manusia.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan dan Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Pengurusan Komputer daripada Eastern Illinois University, Amerika Syarikat.



Suhana Dewi Selamat

Pengarah Eksekutif
Ketua, Tadbir Urus,
Risiko dan Pematuhan

Suhana Dewi Selamat menyertai Khazanah pada bulan November 2012 untuk menubuhkan fungsi pematuhan perniagaan Bahagian Pelaburan, dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Risiko pada 1 Februari 2017. Beliau juga berkhidmat sebagai Ketua Pegawai Integriti & Tadbir Urus yang berhubung dengan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) dan merupakan penceramah tetap mengenai pengurusan risiko, kesinambungan perniagaan, pematuhan dan integriti (anti-rasuah), berdasarkan pengalaman kerjaya selama 28 tahun dalam firma tempatan dan antarabangsa.

Beliau bersara daripada Lembaga Pemegang Amanah WWF Malaysia pada tahun 2022 selepas berkhidmat selama 8 tahun. Beliau sebelum ini memegang jawatan di Credit Suisse di Malaysia, Suruhanjaya Sekuriti, RHB Bank, dan memulakan kerjaya dalam bidang perundangan selepas memperoleh Sijil Pengamal Undang-Undang daripada Universiti Malaya.

Beliau merupakan lulusan undang-undang daripada London School of Economics dan diiktiraf sebagai Pegawai Integriti Bertauliah (CeIO) daripada Akademi Anti-Rasuah SPRM, Institut Sijil Kesinambungan Perniagaan Antarabangsa (CBCI), dan Persijilan Kapitalisme Mampan & ESG daripada sekolah undang-undang UC Berkeley.



Wong Wai Seng

Ketua, Strategi dan
Ketua, Peruntukan Aset

Wong Wai Seng menyertai Khazanah pada bulan Ogos 2011. Beliau bertanggungjawab terhadap strategi korporat, peruntukan aset strategik dan perancangan strategik bagi memenuhi mandat jangka panjang dan matlamat keselamatan Khazanah.

Wai Seng memegang Ijazah Sarjana Muda Pengurusan (Teknologi) dengan pengkhususan dalam bidang Kewangan dari Universiti Teknologi Malaysia, Sarjana Pentadbiran Perniagaan dari Thunderbird School of Global Management menerusi program Fullbright dan Ijazah Sarjana Sains dalam Pengurusan sebagai Sloan Fellow dari Stanford Graduate School of Business.

Beliau juga merupakan Akauntan Pengurusan Bertauliah Bersekutu (ACMA).





Effizal Faiz Zulkifly

Ketua, Pengguna dan Perkhidmatan

Effizal Faiz Zulkifly menyertai Khazanah pada bulan Julai 2007 dan pernah berkhidmat dalam bidang infrastruktur dan telekomunikasi melibatkan Kumpulan UEM, Telekom Malaysia, and Astro Berhad.

Pada tahun 2017, sekembalinya dari berkhidmat selama setahun di Khazanah Americas Inc. (KAI), beliau dilantik sebagai Pengarah Internet & Teknologi (I&T) dan Inovasi dan Keusahawanan (IxE). Sebelum menyertai Khazanah, beliau adalah seorang penganalisis perniagaan dengan Citibank Berhad.

Beliau kini menjadi Ahli Lembaga Pengarah Farm Fresh Berhad, UEM Group Berhad dan Cenviro Sdn Bhd.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Program Felo MIT Sloan dari Institut Teknologi Massachusetts, Ijazah Sarjana Perdagangan, Kewangan dan Sistem Maklumat Perniagaan, Universiti Sydney dan Ijazah Sarjana Muda Perdagangan, Perakaunan, Universiti Queensland.



Dr Farid Mohamed Sani

Ketua, Projek Khas
(Pelaburan)

Dr Farid Mohamed Sani kembali menyertai Khazanah pada bulan Disember 2018 selepas berkhidmat sebagai Ketua Pegawai Strategi Kumpulan UEM. Sebelum itu, beliau berkhidmat dengan Telekom Malaysia dari tahun 2012 hingga 2017.

Dr Farid pernah bertugas di Khazanah antara bulan Julai 2004 sehingga 2011. Beliau pernah menjadi perunding di McKinsey & Co.

Beliau turut menganggotai Lembaga Pengarah ReGen Rehabilitation International Sdn Bhd.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Sarjana dan PhD dalam Kejuruteraan Kimia daripada University of Cambridge, United Kingdom.



Ong King How

Ketua, Telekomunikasi dan Media

Ong King How menyertai Khazanah pada bulan November 2006, dan pernah bertugas di Pejabat Pengarah Urusan sebelum berpindah ke Bahagian Pelaburan pada tahun 2008.

Sebelum itu, King How bertugas di PricewaterhouseCoopers Malaysia dengan pengkhususan dalam perkhidmatan kewangan.

Beliau kini merupakan Ahli Lembaga Pengarah Axiata Group Berhad dan Astro Holdings Sdn Bhd.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Perniagaan (Perakaunan) dengan Kepujian daripada RMIT University, Australia dan merupakan ahli CPA Australia.





Nicholas Khaw

Ketua, Penyelidikan

Nicholas Khaw menyertai Khazanah pada bulan April 2011 selepas berkhidmat dengan Unit Perancang Ekonomi di Jabatan Perdana Menteri di mana beliau memulakan kerjayanya sebagai pakar ekonomi makro.

Pada masa ini, beliau adalah Pemegang Amanah di Khazanah Research Institute dan menjadi kolumnis bulanan ruangan Forum The Edge Malaysia.

Nicholas memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam dalam Pembangunan Antarabangsa (MPA/ID) daripada Harvard Kennedy School dan juga memperoleh Sarjana Muda Sastera dalam Ekonomi daripada Harvard College, Amerika Syarikat. Beliau kini merupakan pelajar PhD separuh masa dalam Penyelidikan Ekonomi Politik di King's College London.



Sherliza Zaharudin

Ketua, Komunikasi Korporat

Sherliza Zaharudin menyertai Khazanah pada bulan Februari 2022 dan mempunyai lebih 20 tahun pengalaman dalam bidang pemasaran dan komunikasi korporat yang melibatkan pengurusan kempen, penjenamaan, perhubungan media, komunikasi krisis dan pengurusan majlis.

Sebelum menyertai Khazanah, Sherliza pernah berkhidmat di Pos Malaysia Berhad, Sime Darby Property Berhad, AirAsia Group, F&N Coca-Cola (M) Sdn Bhd, Sepang International Circuit Sdn Bhd dan Malaysia Airports Holdings Berhad.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan dalam bidang Pemasaran daripada Universiti Putra Malaysia dan Sarjana Muda Sains dalam bidang Pengurusan Taman, Rekreasi & Pelancongan daripada University of Missouri-Columbia, Amerika Syarikat.

Setinggi-tinggi Penghargaan Kami



Lembaga Pengarah Khazanah, Pasukan Pengurusan Kanan (SMT) dan kakitangan ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada dua ahli SMT yang menamatkan perkhidmatan mereka dengan Khazanah pada tahun 2022:

Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz

Ketua Pegawai Pelaburan

Tengku Dato' Sri Azmil menamatkan perkhidmatannya pada 31 Disember 2022 selepas bertugas selama 11 tahun dengan Khazanah.

Nik Sharifidin Nik Mohd Din

Ketua, Strategi

Nik Sharifidin mengakhiri perkhidmatannya pada 2 September 2022 setelah bertugas selama 4 tahun dengan Khazanah.

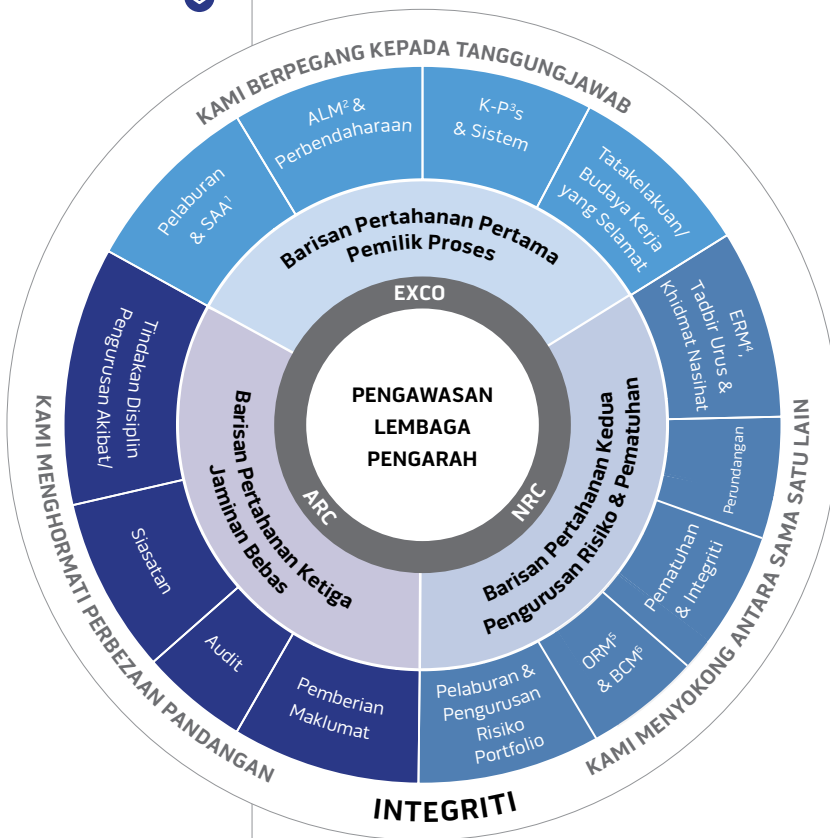


KERANGKA TADBIR URUS DAN KEBERTANGGUNGJAWABAN

Kami berpegang teguh kepada piawaian ketelusan dan akauntabiliti yang tinggi, dipandu oleh kerangka yang menetapkan struktur tanggungjawab, kuasa, dan pentadbiran yang jelas.

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR) yang diterima pakai pada tahun 2004 dan dikemaskini serta dipertingkatkan pada tahun 2021, menjadi panduan kepada kami untuk mengurus risiko secara berkesan dan menyemai budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang kukuh di seluruh Khazanah.



FIGR menekankan fungsi pengawasan Lembaga Pengarah dan mengariskan parameter utama bagi pelaksanaan strategi keseluruhan bersandarkan Nilai Teras yang mana kami berpegang kepada tanggungjawab, saling menyokong, dan menghormati sudut pandangan yang berbeza, dengan integriti membentuk asas bagi menegakkan prinsip moral dan etika yang tinggi dalam setiap perkara yang dilakukan.

Lembaga Pengarah mentadbir operasi kami dan bertanggungjawab terhadap keseluruhan tadbir urus Khazanah yang merangkumi perkara-perkara berkaitan prestasi dan pematuhan. Perdana Menteri Malaysia merupakan Pengerusi Lembaga Pengarah Khazanah dan disokong oleh sekumpulan individu yang mempunyai pelbagai latar belakang dan kepakaran profesional sebagai ahli Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah dibantu oleh tiga jawatankuasa kecil iaitu Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC) dan Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC). ARC perlu mempunyai sekurang-kurangnya tiga orang anggota, dengan majoriti (termasuk Pengerusinya) terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif Bebas.

¹ SAA - Peruntukan Aset Strategik
² ALM - Pengurusan Aset & Liabiliti
³ K-3P - Dasar, Prosesan & Prosedur Khazanah
⁴ ERM - Pengurusan Risiko Perusahaan
⁵ ORM - Pengurusan Risiko Operasi
⁶ BCM - Pengurusan Kesenambungan Perniagaan



Piagam Lembaga Pengarah juga menetapkan peranan dan tanggungjawab yang perlu dipikulnya. Bagi mendokongnya, FIGR turut meliputi Jadual Perkara Lembaga Pengarah, Had Kuasa Pengurusan, Dasar Pengurusan Risiko dan dasar-dasar serta garis-garis panduan lain yang berkaitan.

Pihak pengurusan pula mengawasi perkara operasi dan berkaitan pelaburan kami melalui pelbagai jawatankuasa peringkat pengurusan, iaitu Jawatankuasa Pengurusan (MC) dan Jawatankuasa Pelaburan (IC).

Sebagai sebahagian amalan akauntabiliti, kami mematuhi keperluan undang-undang tentang pendedahan awam berkaitan pelaburan, pelupusan pelaburan, dan aktiviti penjana modal. Disamping itu, kami membuat pelaporan yang sewajarnya berkaitan prestasi dan operasi Khazanah sama ada seperti mana diwajibkan oleh undang-undang atau secara sukarela, bagi makluman pihak berkepentingan utama kami.

Penyata kewangan kami turut diaudit oleh juruaudit luar yang bebas, sebelum dikemukakan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Maklumat berkaitan kewangan Khazanah dibentangkan kepada pemegang saham kami (Menteri Kewangan, Diperbadankan). Penyata kewangan beraudit boleh diperolehi atau diakses di laman web kami dan juga bahan penerbitan tahunan termasuk *Laporan Khazanah*.

Khazanah sentiasa menjalin hubungan yang kukuh dengan pihak berkepentingan melalui beberapa program jangkauan dengan kementerian kerajaan dan agensi, ahli Parlimen, organisasi masyarakat sivil, pengurus aset, pelabur-pelabur dan media. Ini merupakan sebahagian daripada tanggungjawab kami kepada pemegang kepentingan untuk memastikan mereka turut maklum tentang operasi dan prestasi kami.

ESG FIGR bertujuan memberi panduan dan mengawal objektif dwi ESG kami iaitu Kemampanan Perusahaan (ES) dan Pelaburan Mampan (SI).

Berikutan pelancaran Rangka Kerja Kemampanan dan sasaran jangka sederhana pada bulan Jun 2022, FIGR Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG FIGR) dibangunkan bagi membolehkan kami mencapai sasaran ESG yang ditetapkan. Rangka kerja ini diterima pakai oleh Jawatankuasa Pengurusan pada bulan Mei 2023 dan memberikan penekanan pengawasan pengurusan dalam hal-hal ESG, termasuk dasar-dasar dalaman dan keutamaan tanggungjawab, berdasarkan sasaran ESG kami.

Lembaga Pengarah bertanggungjawab dan mempunyai kawalan sepenuhnya terhadap semua urusan berkaitan kemampanan dengan mendapat sokongan EXCO dan ARC, sebuah jawatankuasa kecil yang mengawasi inisiatif ESG. Selain itu, MC dan IC pula menjadi platform utama bagi perbincangan dan pemantauan terhadap sebarang kemajuan yang dicapai, selain bertindak sebagai pihak berkuasa yang memberikan kelulusan di peringkat pengurusan.

ESG FIGR memastikan pengurusan risiko ESG dan pematuhan yang kukuh bagi Pelaburan Mampan dan Kemampanan Perusahaan. Pada tahun 2022, kami juga membangunkan Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan (SEIS), yang menggariskan jangkaan dan prinsip-prinsip pengawasan terhadap syarikat-syarikat pelaburan. Ia juga merangkumi Garis Panduan Pengundian baharu yang disemak semula bagi mentadbir kaedah mengundi dalam mesyuarat agung syarikat-syarikat tersenarai.



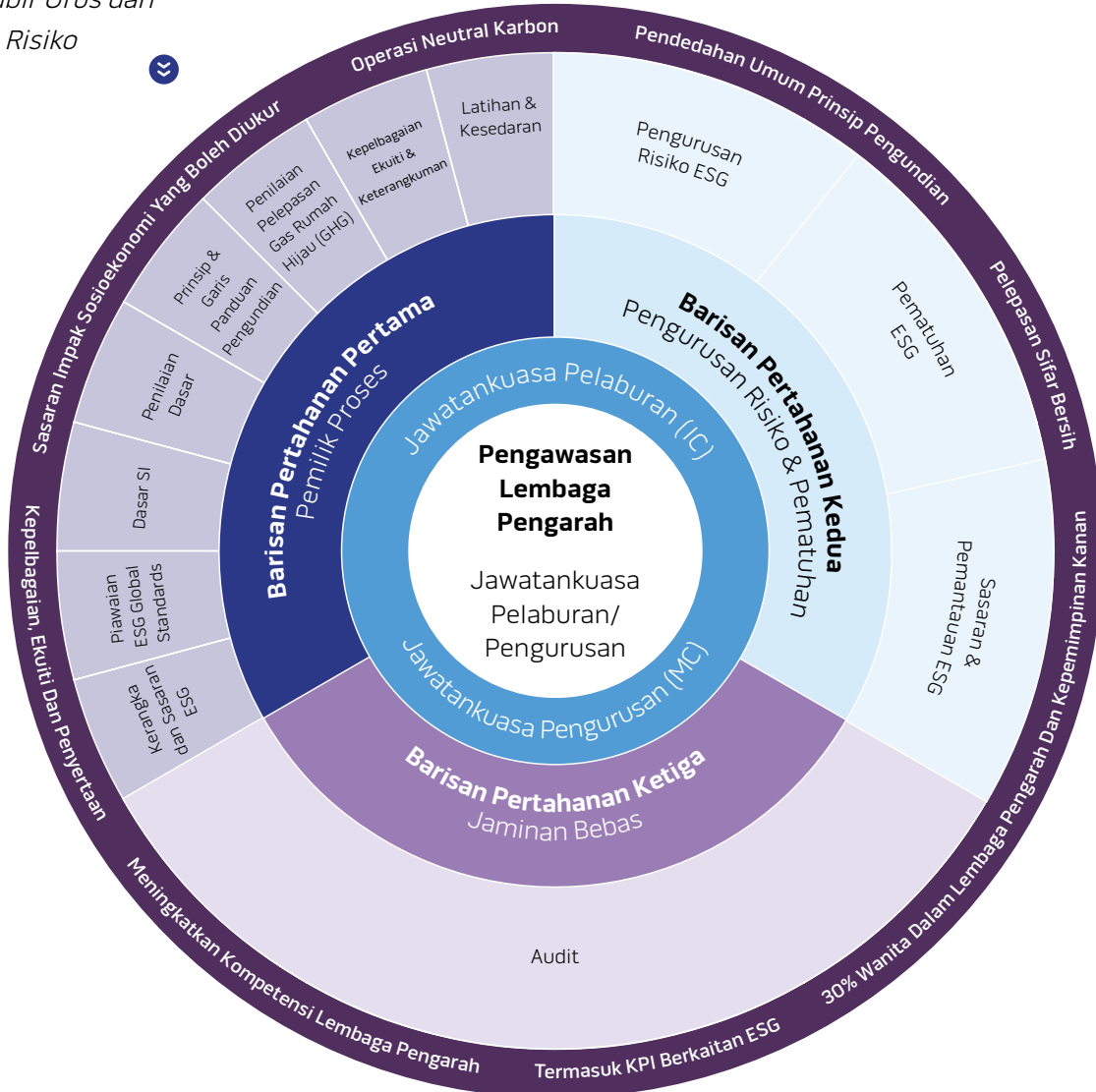
Ketahui lebih lanjut tentang **Jangkaan Pemegang Saham & Kepengurusan Pelaburan** di halaman 70.



Sebagai sebahagian daripada usaha mengekalkan piawaian atau standard ketelusan dan akauntabiliti yang tinggi, kami menerbitkan dokumen SEIS dan Dasar Pelaburan Mampan dalam laman web kami, dengan menggariskan prinsip-prinsip dan komitmen kami terhadap pelaburan yang bertanggungjawab sambil turut mengambil kira faktor-faktor ESG. Garis panduan ini menjadi pelengkap kepada Dasar Pelaburan yang menetapkan mandat, objektif dan prinsip-prinsip pelaburan kami.

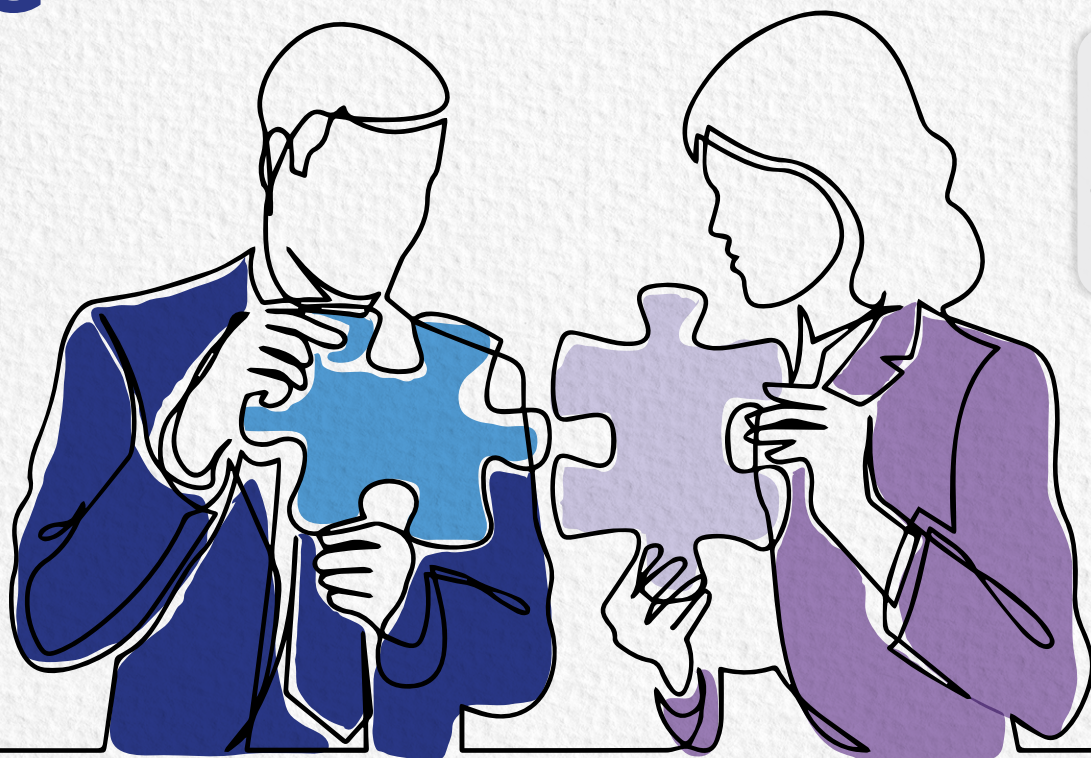
Kami meneruskan penglibatan dengan pemegang kepentingan utama dan membuat pendedahan secara terbuka tentang kemajuan kami dalam mencapai sasaran ESG menggunakan pelbagai forum dan platform termasuk *Laporan Khazanah*.

*Rangka Kerja Persekitaran,
Sosial dan Tadbir Urus
Integriti, Tadbir Urus dan
Pengurusan Risiko*



BAB
3

DIDORONG TUMPUAN YANG SEIRING



32 Perutusan Pengerusi [↗](#)

35 Perutusan Pengarah Urusan [↗](#)

PERUTUSAN PENERUSI



Tahun 2022 merupakan satu tempoh yang benar-benar mencabar bukan hanya Malaysia malah seantero dunia, berikutan konflik geopolitik berterusan selain keadaan makroekonomi yang rapuh. Sehubungan itu, keutamaan semasa saya adalah memastikan tindakan kolektif yang diambil semua pihak dapat memacu usaha pemulihan ekonomi negara.”

Khazanah, bersama Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) dan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) lain di Malaysia, akan terus melaksanakan mandat demi membangunkan sebuah negara yang adil dan inklusif yang turut menguasai teknologi maju, berinovasi serta menerokai bidang pertumbuhan baharu di samping usaha memenuhi keperluan segenap rakyat Malaysia secara saksama.

Sebagai dana kekayaan berdaulat negara, Khazanah berada di kedudukan yang betul untuk memainkan peranan utama dalam mencapai aspirasi ini. Melalui pelaburan bersasar dalam syarikat-syarikat juara nasional dan permulaan, merentasi sektor-sektor utama dan membangun, Khazanah menyokong pemulihan berterusan negara dan menyediakan asas untuk masa depan yang lebih kukuh dan mampan.



Dato' Seri Anwar Ibrahim



Membina Negara yang Lebih Kukuh

Dalam menerajui Malaysia ke arah menjadi sebuah negara yang lebih makmur dan terus membangun, sebuah kerangka dasar baharu kepemimpinan negara diperkenalkan oleh Kerajaan iaitu Malaysia MADANI dengan berteraskan enam rukun iaitu Kemampanan, Kesejahteraan, Daya Cipta, Hormat, Keyakinan dan Ihsan.

Malaysia MADANI mewakili pandangan inklusif terhadap keperluan khusus untuk kita terus maju sebagai sebuah negara, tidak terhad kepada perihal kewangan, di mana GLIC dan GLC berperanan penting dalam mencapai aspirasi ini. Saya merasa senang dengan peranan aktif oleh Khazanah dalam melaksanakan inisiatif-inisiatif pembangunan negara berdasarkan bidang-bidang keutamaan nasional dan memajukan negara ke arah mencapai potensinya.

Penggemblengan tenaga antara Khazanah dan GLIC serta GLC yang lain adalah penting untuk mewujudkan Malaysia sebagai sebuah negara yang berdaya saing di peringkat global, mampu mencapai sasaran pertumbuhannya dan sebagai destinasi pelaburan yang menarik bagi pelabur asing.



► Dato' Seri Anwar Ibrahim, Datuk Seri Aminudin Shari, Menteri Besar Selangor dan Hamdan Majeed, Pengarah Urusan Think City beramah mesra dengan wakil belia dari PPR Kg Hicom, Shah Alam semasa pelancaran Kita-Untuk-Kita (Program K2K) pada 8 April 2023



► Dato' Seri Anwar Ibrahim mempengerusikan Mesyuarat Lembaga Pengarah Khazanah, Mei 2023

“

Saya berasa amat sukacita dengan peranan aktif oleh Khazanah sebagai pelabur yang memberdayakan syarikat-syarikat tempatan untuk berinovasi dan memanfaatkan teknologi, serta mencipta pekerjaan berkemahiran dan pengumpulan bakat yang lebih mampan.”

Kedudukan Unik Khazanah

Khazanah berada di kedudukan yang unik sebagai penghubung antara kerajaan, sektor swasta dan rakyat (komuniti), dan berperanan dalam menyampaikan impak jangka panjang dan mampan untuk negara. Pencapaian dapat dipastikan melalui sokongan kolektif dan peningkatan kerjasama antara semua pihak berkepentingan dalam negara, sekali gus mewujudkan penyelesaian bersama yang membolehkan kemajuan dikecapi oleh semua.

Strategi *Memajukan Malaysia* mencerminkan pendekatan oleh Khazanah yang bersifat holistik dan insani terhadap pembangunan negara dan menjadi panduan bagi aktiviti pelaburan yang pelbagai, sejajar dengan aspirasi Malaysia MADANI.



Saya berasa amat sukacita dengan peranan aktif oleh Khazanah sebagai pelabur yang memberdayakan syarikat-syarikat tempatan untuk berinovasi dan memanfaatkan teknologi, serta mencipta pekerjaan berkemahiran dan pengumpulan bakat yang lebih mampan. Khususnya, keazaman Khazanah dalam menetapkan jangkaan yang jelas bagi syarikat-syarikat portfolio memperkasakan kemampuan membolehkan syarikat-syarikat ini mencapai piawaian global dalam kemampuan dan meningkatkan daya saing di peringkat antarabangsa.

Perasaan bangga lahir berikutan tumpuan yang diberikan terhadap saluran-saluran bersifat jangka panjang dan berasaskan komuniti seperti Yayasan Hasanah, yang sehingga kini telah menyantuni 2.4 juta orang melalui program-program yang telah dilaksanakan. Begitu juga dengan usaha sama Khazanah bersama Sunway Education Group melalui 42 Malaysia, sebuah sekolah sains computer rakan setara (P2P) yang inovatif bagi memacu peningkatan kemahiran digital untuk rakyat mencakupi semua peringkat umur, dan peruntukan RM150 juta untuk projek-projek kredit karbon berdasarkan alam semula jadi. Inisiatif-inisiatif ini adalah ke arah pembinaan Malaysia yang lebih maju, dan peranan Khazanah sebagai pemacu pembangunan negara.



► Dato' Seri Anwar Ibrahim menghadiri majlis Aidiilfitri bersama-sama warga kerja dan Ahli Lembaga Pengarah Khazanah



► Dato' Seri Anwar Ibrahim dan Dato' Feisal di Forum dan Eksposisi Pemerkasaan Anak Muda 2023 (YEF2023) di Kuala Lumpur

Memajukan Negara

Meskipun berada di tengah-tengah cabaran pada tahun lalu, Khazanah terus mengekalkan rentak pelaburan yang kukuh dan menyalurkan sokongan kewangan untuk inisiatif-inisiatif penting dan idea sebagai asas kepada masa depan yang lebih cerah untuk negara.

Sehubungan dengan itu, adalah menjadi harapan saya agar Khazanah terus mengutamakan inisiatif pembangunan negara melalui bidang-bidang keutamaan nasional, memajukan negara ke arah mencapai potensi sepenuhnya, Insha Allah.

Penghargaan

Saya mengambil kesempatan ini untuk menyampaikan penghargaan tulus ikhlas saya kepada Ahli-ahli Lembaga Pengarah Khazanah yang terdahulu dan semasa kerana sentiasa mengambil tanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan mereka, sekali gus memastikan tadbir urus dan prestasi Khazanah secara keseluruhannya baik. Saya juga merakamkan penghargaan kepada pihak pengurusan kanan dan kakitangan Khazanah, di bawah teraju Dato' Amirul Feisal, atas usaha yang gigih dan berdedikasi bagi memastikan Khazanah terus memenuhi matlamatnya dalam menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial yang mampan bagi rakyat dan masa depan lebih baik untuk Malaysia.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

“

Ketika perutusan ini ditulis, dunia masih lagi belum pulih daripada kesan pasca pandemik. Kemelut geopolitik menyebabkan peningkatan inflasi dan mengganggu rantai bekalan dunia manakala ketidaktentuan akibat cabaran makroekonomi pula menyaksikan berlaku peningkatan mendadak penggunaan teknologi digital terkini. Dengan pertembungan kesemua faktor ini, kita dapat membuat kesimpulan bahawa dalam dunia serba moden ini, perubahan adalah satu perkara yang berterusan.

Tahun 2022 sememangnya mencabar namun bagi Khazanah, kami kekal dipandu oleh tujuan yang sama iaitu penyampaian nilai yang mampan untuk rakyat Malaysia dan memastikan masa depan yang baik melalui usaha-usaha pembangunan negara.”



Dato' Amirul Feisal Wan Zahir





► Dato' Feisal bersama pasukan penganjuran Khazanah Megatrends Forum (KMF 2022)

Memajukan Malaysia bagi Tempoh Jangka Panjang

Pelaburan dan inisiatif kami yang pelbagai disokong oleh strategi utama kami iaitu *Memajukan Malaysia*. Ini bermaksud menyampaikan pulangan yang kukuh melalui portfolio pelaburan kami dan dalam mencapainya, adalah penting untuk kami kekal dipandu oleh pendekatan mampan yang mengutamakan nilai jangka panjang.

Tahun 2022 diakui sebagai satu tempoh yang mencabar bukan hanya kepada Khazanah tetapi juga pelabur institusi domestik dan antarabangsa serta pemilik aset lain. Kemeruapan yang menjejaskan pasaran dunia akibat persekitaran makroekonomi yang tidak menentu menyaksikan Portfolio Pelaburan kami mencatatkan pulangan Nilai Aset Bersih negatif 5.7%.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menyatakan penghargaan kepada warga Khazanah atas usaha dan komitmen bersama yang membolehkan kami mengharungi tempoh yang sukar dengan mengekalkan pelaburan, lebih berdisiplin dalam melabur dan pengewangan merentasi kelas aset selain meneruskan pengawasan yang aktif terhadap syarikat portfolio, bagi memastikan matlamat penciptaan nilai kami berada di landasan yang betul dan mampu menempatkan kami pada kedudukan yang lebih kukuh pada masa hadapan.

Memajukan Malaysia juga bukan sekadar meraih pulangan kewangan. Sebagai sebahagian daripada usaha membangunkan negara, mandat kami adalah memacu nilai dan impak sosioekonomi melalui pembangunan bidang-bidang pertumbuhan baharu di Malaysia, sekali gus melonjakkan daya saing dan prestasi syarikat-syarikat utama supaya berkembang menjadi juara negara. Langkah ini seterusnya akan menggalakkan inovasi merentasi seluruh landskap korporat.

Sebagai contoh, Farm Fresh, salah sebuah syarikat portfolio jangka panjang kami. Farm Fresh merupakan sebuah syarikat yang kecil tetapi berapirasi tinggi pada tahun 2010, dengan misi untuk mengubah industri melalui penerapan kaedah-kaedah baru untuk meningkatkan hasil dan merintis kaedah pengagihan inovatif melalui rangkaian 'home dealer', membolehkan masyarakat luar bandar mendapat akses kepada produk tenusu yang segar. Selepas 12 tahun berikutnya, Farm Fresh melaksanakan salah satu IPO (Tawaran Permulaan Awam) paling berjaya dalam sejarah Malaysia, sekali gus meletakkan syarikat itu dalam kedudukan yang baik untuk melebarkan sayap ke persada antarabangsa.

Kejayaan ini, antara lain, adalah bukti betapa pentingnya mengamalkan pandangan jangka panjang bagi pelaburan, pendekatan yang akan terus menjadi pembimbing kepada strategi dan tindakan kami.



Membina Malaysia yang Lebih Baik, selaras dengan Malaysia MADANI

Komitmen berterusan kami dalam menghasilkan nilai jangka panjang kepada rakyat Malaysia adalah berdasarkan asas tadbir urus yang baik selaras dengan aspirasi Malaysia MADANI.

Strategi *Memajukan Malaysia* boleh diibarat seperti membina sebuah rumah. Lantai rumahnya mewakili usaha kami membina daya tahan negara manakala siling pula adalah daya saing dan pertumbuhan negara. Dalam *Memajukan Malaysia*, Khazanah pula menjadi pembina rumah yang berusaha untuk mengukuhkan lantai dan meninggikan siling dengan cara yang mampan dan tadbir urus yang betul.

Kami juga bersemangat untuk berkerjasama dengan kerajaan dalam memacu pertumbuhan dan pembangunan negara.

Memangkin Pertumbuhan Secara Mampan

Kami telah mencapai kemajuan kukuh bagi Dana Impak, peruntukan RM6 bilion yang diperuntukkan khusus untuk melabur dalam bidang-bidang yang membantu meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia dan membina daya tahan negara.

Pada tahun 2022, projek-projek baharu bernilai RM500 juta dikenal pasti untuk memberikan manfaat sosioekonomi kepada rakyat Malaysia, merangkumi pelbagai bidang-bidang yang membawa impak termasuklah peningkatan kemahiran digital, menggalakkan pelaburan dalam syarikat usahawan tempatan serta ekosistem modal teroka dan sektor agrimakanan. Pelbagai inisiatif yang kami perkenalkan adalah bertujuan menyokong ekosistem pemula (*start-up*) tempatan yang terdiri daripada usahawan, syarikat-syarikat pemula, modal teroka dan program usaha niaga korporat di bawah *Future Malaysia Programme*, yang melibatkan kerjasama dengan rakan kongsi domestik dan antarabangsa.



► Kakitangan utama Khazanah dan 42 Malaysia (42MY) di Pameran Pemerkasaan Belia 2023 (YEF2023)

Selari dengan usaha tersebut, kami bekerjasama dengan pelbagai rakan kongsi seperti dana modal teroka, program pemecut (*accelerator*) dan platform inovasi global untuk mewujudkan ekosistem syarikat pemula tempatan yang berdaya.

Sebagai tambahan, kami juga menjalin usaha sama dengan Sunway Education Group untuk menubuhkan 42 Malaysia, sebuah sekolah sains komputer rakan setara (*peer-to-peer*) yang inovatif bertujuan mempercepatkan pembangunan 10,000 bakat mahir teknologi dalam tempoh 10 tahun akan datang. Program 42 Malaysia bakal menyediakan rakyat Malaysia dengan kemahiran bagi mendapat pekerjaan berkualiti tinggi, yang menawarkan kehidupan lebih baik sambil memacu landskap industri yang kompetitif bagi pertumbuhan ekonomi Malaysia.





► Taklimat media Ulasan Tahunan Khazanah 2023 (KAR2023)

Portfolio Dana Impak menyasarkan penciptaan impak sosial yang berpanjangan dengan tumpuan menyeluruh terhadap kemampuan dan kesinambungan usaha Program Transformasi GLC (GLCT) yang bermula pada tahun 2005, yang berkembang kepada peluang-peluang pelaburan bertemakan kemampuan dan yang terkini, peranan utama kami dalam memacu ESG merentasi landskap korporat Malaysia. Pada tahun 2022, kami melancarkan penyata Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan yang memperincikan enam teras jangkaan syarikatsyarikat portfolio kami, termasuk menerapkan amalan perniagaan yang mampan.

Dengan aspirasi untuk membentuk peralihan saksama dan bertanggungjawab ke arah mencapai masa depan Malaysia yang mampan, Sasaran Kemampuan Khazanah menggariskan lapan sasaran berasaskan masa merentasi spektrum ESG yang turut menetapkan 30% wakil wanita dalam Lembaga Pengarah dan barisan kepimpinan kanan kami menjelang tahun 2025, meningkatkan kecekapan Lembaga Pengarah di syarikat-syarikat pelaburan kami menjelang tahun 2024 dan mencapai pelepasan Karbon Sifar Bersih menjelang tahun 2050.

Pelaksanaan strategi kami untuk mencipta nilai yang mampan adalah berpandukan prinsip Peralihan Saksama, Rangka Kerja Kemampuan Khazanah dan Prinsip Panduan berkaitan kemampuan bagi memastikan semua pelaksanaan kami, daripada strategi pelaburan kepada amalan dalaman, mencapai hasil yang positif dan lebih baik bagi memberi manfaat kepada ekonomi dan masyarakat secara keseluruhan.

“

Dengan matlamat membangunkan 10,000 bakat teknologi mahir di seluruh negara dalam tempoh 10 tahun akan datang, 42 Malaysia memainkan peranan penting dalam meningkatkan ekosistem teknologi negara yang semakin berkembang, menyediakan rakyat Malaysia untuk berkembang maju dalam era digital.”





- 42 Malaysia, sebuah sekolah sains komputer rakan setara (*peer-to-peer*) yang inovatif apabila menyediakan kepada rakyat Malaysia peluang pendidikan unik secara percuma

Ke Arah Masa Depan Yang Mampan

Melihat jauh ke hadapan, kami mempunyai alasan yang kukuh untuk mempercayai bahawa ketidaktentuan makroekonomi dan geopolitik akan berterusan hingga tahun 2023. Ini bermakna kami berdepan dengan persekitaran pelaburan yang mencabar di seluruh kelas aset kami, sekali gus akan terus menjejaskan prestasi jangka pendek kami.

Di tengah-tengah ketidaktentuan ini, kami akan terus memberikan tumpuan kepada pengimbangan semula portfolio bagi meningkatkan kepelbagaiannya, sambil kekal memantau pasaran dunia bagi menerokai peluang-peluang dalam ekuiti awam, ekuiti swasta dan aset nyata. Ini merupakan strategi kami untuk membina daya tahan portfolio selain meneruskan penciptaan nilai dan pemantauan syarikat portfolio utama kami, agar Khazanah dapat mengembangkan portfolio bagi tempoh jangka panjang dan menempatkan kami pada kedudukan lebih kukuh dan berkapasiti lebih tinggi untuk membiayai mandat kami.

Namun begitu, persekitaran operasi yang tidak menentu ini juga mempertajam tumpuan kami untuk melabur dalam peluang-peluang yang berpotensi menjana pertumbuhan jangka panjang, tanpa mengira keadaan pasaran semasa.

Pada akhirnya, strategi *Memajukan Malaysia* akan menjadikan tindakan kami lebih jelas, membimbing pelaburan dalam sektor pemangkin, pasaran modal Malaysia dan global serta komuniti tempatan, disatukan oleh keperluan untuk membina sebuah negara lebih kukuh dan lebih mampan untuk manfaat semua rakyat Malaysia.

Penghargaan

Bagi pihak keluarga Khazanah, saya ingin mengalu-alukan YAB Dato' Seri Anwar Ibrahim sebagai Pengerusi baharu yang juga satu penghormatan yang besar bagi kami. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Pengerusi dan Lembaga Pengarah atas bimbingan dan perhatian yang berterusan.

Di Khazanah, kami amat bersedia untuk memainkan peranan dalam memperkasakan negara, selaras dengan aspirasi Malaysia MADANI.



- Sebagai sebahagian daripada usahanya memelihara warisan negara Malaysia, Khazanah merancang untuk memulihkan dan memperbaharui bangunan bersejarah seperti Bangunan Sultan Abdul Samad dan Carcosa Sri Negara. Ini akan dilaksanakan di bawah inisiatif perkongsian awam-swasta dan juga kerjasama Think City



BAB

4

KE ARAH PRESTASI OPTIMUM



- 41 Sorotan Kewangan [↗](#)
- 43 Petunjuk Utama Kewangan [↗](#)
- 44 Laporan Juruaudit Bebas [↗](#)

SOROTAN KEWANGAN

Pada tahun 2022, keseluruhan portfolio Khazanah secara amnya kekal berdaya tahan, meraih manfaat daripada kemajuan yang dicapai dalam pengimbangan semula dan kepelbagaian portfolio sehingga kini.

Bagi tahun kewangan ini, Nilai Aset Bersih (NAV) bagi keseluruhan Jumlah Dana kami merosot sebanyak RM4.4 bilion kepada RM81 bilion, disebabkan aliran menurun dalam pasaran global. Dari segi pulangan portfolio, Portfolio Pelaburan merekodkan -5.7% dalam NAV kadar pulangan berwajaran masa (TWRR) untuk tahun tersebut dan 2.2% untuk kitaran empat tahun.

“

Khazanah mencatatkan keuntungan RM1.6 bilion, berbanding RM670 juta pada 2021. Peningkatan keuntungan itu didorong oleh aktiviti pengewangan dan pelbagai pengagihan pendapatan. Ia turut disebabkan kemerosotan nilai portfolio yang lebih rendah dalam Malaysia Airlines yang dibantu oleh pemulihan industri penerbangan secara keseluruhan dan strategi pengurusan tunai yang berdisiplin.”

Kami kekal teguh dalam merealisasikan peluang dan melaksanakan rancangan penciptaan nilai untuk semua pelaburan sedia ada.

Kami mengadakan perkongsian strategik dengan SK ecoplant dari Korea Selatan melalui pelaburan kami dalam Cenviro, dengan matlamat memacu pertumbuhan untuk menjadi pengendali pengurusan sisa serantau yang terkemuka.

Selain itu, kami berjaya membawa Farm Fresh ke penyenaiaan awam pada tahun kewangan ini, detik kemuncak pelaburan kami selama 12 tahun dalam syarikat tenusu tersebut.

Dari sudut pelaburan baharu, kami telah mengenal pasti peluang-peluang baharu bernilai RM500 juta untuk Dana Impak, dengan matlamat meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia, membina daya tahan negara dan menyampaikan impak sosio-ekonomi kepada rakyat Malaysia.

Paras hutang meningkat sedikit kepada RM49.1 bilion berbanding RM48.5 bilion dalam tahun sebelumnya manakala Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV) berbanding Nisbah Hutang kekal berada dalam kedudukan baik pada 2.7x dan berada di landasan betul untuk mencapai sasaran jangka panjang sebanyak 3.0x - 4.0x.

Bagi tahun 2022, Khazanah mengisytiharkan dividen RM500 juta kepada Kerajaan Malaysia dengan jumlah dividen kumulatif sejak tahun 2004 berjumlah RM17.1 bilion.



Imbas untuk melihat
Penyata Kewangan 2022



KESELURUHAN PORTFOLIO KHAZANAH

Portfolio Pelaburan

RM122.5 bilion
RAV¹

Pelaburan dengan jangkaan pulangan komersial



Meneruskan usaha menyeimbangkan portfolio ke arah sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA)

Portfolio Dana Impak

RM6.0 bilion
Diperuntukkan

Pelaburan dengan sasaran jelas berkenaan hasil sosioekonomi



Rancang dan laksana pelaburan dalam 6 tema yang dikenalpasti untuk **menyampaikan impak sosioekonomi** yang boleh diukur

Aset Pembangunan

RM4.3 bilion
RAV¹

Pelaburan pembangunan jangka panjang yang berpotensi memberikan impak ekonomi yang tinggi



Terus memimpin syarikat-syarikat ke arah **kemampuan kewangan jangka panjang**

Situasi Khas



Aset yang memerlukan pemulihan dari segi keuntungan dan aliran tunai operasi yang mampan

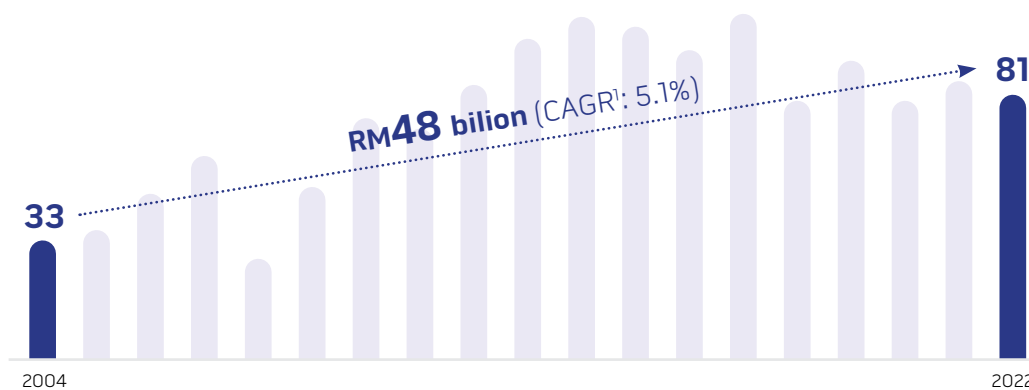


Pengurusan aktif untuk **penyelesaian** bagi aset yang berdepan **situasi yang sangat mencabar**

¹ Sehingga 31 Disember 2022

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang **pendekatan pelaburan kami**, sila rujuk **Bab 5 - Demi Penghasilan Nilai Untuk Semua** di halaman 46.

Keseluruhan Portfolio Khazanah Pertumbuhan NAV (RM bilion)



RM17.1 bilion
Dividen Terkumpul dibayar kepada Kerajaan Malaysia

RM65.1 bilion
Pulangan Terkumpul Pemegang Saham

¹ Kadar Pertumbuhan Tahunan Dikompaun

PETUNJUK UTAMA KEWANGAN

Penyata Pendapatan (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2022	2021	2020	2019	2018
Hasil	8,017	5,353	8,364	14,290	4,471
Keuntungan/(kerugian) daripada operasi	1,630	670	2,897	7,360	(6,271)
Cukai	(156)	(226)	(88)	(82)	(249)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun	1,474	444	2,809	7,278	(6,520)
Dividen yang diisytiharkan					
- Dividen biasa	(500)	(2,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
- Dividen khas	-	-	(1,000)	-	(500)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	974	(1,556)	809	6,278	(8,020)

Penyata Imbangan (RM juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2022	2021	2020	2019	2018
Jumlah aset	86,819	84,822	81,888	83,066	86,819
Jumlah liabiliti (Nota A)	(50,101)	(49,504)	(45,474)	(46,584)	(55,902)
Aset bersih	36,718	35,318	36,414	36,482	30,917
Modal Saham	12,284	12,284	12,284	12,284	12,284
Untung tertahan	16,093	15,119	16,675	15,866	9,587
Rizab lain	8,341	7,915	7,455	8,332	9,046
Dana pemegang saham	36,718	35,318	36,414	36,482	30,917

Nota A - Termasuk dalam jumlah liabiliti ialah pinjaman seperti berikut:

Pinjaman (RM juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2022	2021	2020	2019	2018
Bon jaminan kerajaan oleh Khazanah	5,767	7,943	9,878	10,639	12,626
Bon dan nota lain	30,188	29,826	26,245	24,997	23,015
Pinjaman berjangka	5,985	5,802	3,352	2,500	5,067
Sukuk boleh tukar	1,015	3,283	3,135	3,133	2,899
Kemudahan kredit pusingan	6,189	1,624	456	4,500	11,628
	49,144	48,478	43,066	45,769	55,235

1. Penyata pendapatan dan penyata imbalan di atas diperolehi daripada Penyata Kewangan Proforma Khazanah, yang merujuk kepada penyata kewangan Khazanah (Syarikat) yang disatukan dan Syarikat Bertujuan Khas (SPV). SPV ini ialah anak syarikat milik penuh Khazanah, yang ditubuhkan untuk melaksanakan pelaburan secara aktif atau sebagai syarikat pendanaannya.
2. Hasil terdiri daripada laba pelupusan terealisasi pelaburan yang dikelaskan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan komprehensif lain yang dikitar semula kepada pendapatan tertahan semasa pelupusan.
3. Keuntungan/ (kerugian) daripada operasi merangkumi keuntungan/ (kerugian) sebelum cukai, hasil pelupusan yang direalisasi dan pengurangan nilai kekal aset yang diklasifikasikan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan menyeluruh lain yang dikitar semula kepada pendapatan tertahan.

LAPORAN JURUAUDIT BEBAS

LAPORAN BERKENAAN RINGKASAN MAKLUMAT KEWANGAN

Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang merangkumi ringkasan penyataimbangan pada 31 Disember 2022, 2021, 2020, 2019 dan 2018, ringkasan penyata pendapatan bagi tahun-tahun berakhir dan nota berkaitan, diperoleh daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan untuk tahun berakhir pada 31 Disember 2022, 2021, 2020, 2019 dan 2018.

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang disertakan adalah konsisten, dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan tersebut, sejajar dengan dasar yang dinyatakan pada petunjuk kewangan terpilih.

Ringkasan Maklumat Kewangan

Ringkasan maklumat kewangan tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Laporan Kewangan dan keperluan Akta Syarikat 2016 di Malaysia. Oleh itu, pembacaan ringkasan maklumat kewangan dan laporan juruaudit dalam laporan, tidak menggantikan pembacaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan laporan juruaudit yang berkenaan. Ringkasan maklumat kewangan dan penyata kewangan yang diaudit tidak menggambarkan kesan daripada peristiwa yang berlaku selepas tarikh laporan kami terhadap penyata kewangan yang diaudit.

Penyata Kewangan Diaudit dan Laporan Kami

Kami menyatakan pendapat audit yang tidak diubah suai pada penyata kewangan diaudit dalam laporan kami untuk tahun-tahun yang berkenaan.

Tanggungjawab Pengarah Terhadap Ringkasan Maklumat Kewangan

Pengarah bertanggungjawab bagi penyediaan ringkasan maklumat kewangan menurut asas yang dinyatakan pada petunjuk kewangan terpilih.

Tanggungjawab Juruaudit

Tanggungjawab kami adalah untuk menyatakan pendapat sama ada ringkasan maklumat kewangan konsisten dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit berdasarkan prosedur kami, yang dijalankan mengikut Piawaian Pengauditan Malaysia yang Diluluskan (ISA) 810 (Disemak), 'Penglibatan untuk Laporan Ringkasan Penyata Kewangan' (*Engagements to Report on Summary Financial Statements*).



Ernst & Young PLT

8 Mei 2023

Kuala Lumpur



BAB
5

DEMI PENGHASILAN NILAI UNTUK SEMUA



- 46 Pendekatan Pelaburan Kami [↗](#)
- 47 Portfolio Pelaburan [↗](#)
- 51 Portfolio Dana Impak [↗](#)
- 52 Aset Pembangunan [↗](#)

PENDEKATAN PELABURAN KAMI

Kami berusaha menunaikan mandat melalui pelaburan dengan mengembangkan Aset Di Bawah Pengurusan (AUM) sambil menghasilkan nilai ekonomi dan masyarakat yang mampan untuk rakyat Malaysia.

Untuk mencapai tujuan ini, kami menjana pulangan kewangan yang mampan melalui program pelaburan kami, sambil memanfaatkan peluang pengewangan yang muncul. Kami juga menyokong pelaburan bidang pertumbuhan baharu dalam sektor pemangkin dan memainkan peranan memacu daya saing negara. Pelaburan kami terdiri daripada ekuiti awam dan swasta global hinggalah syarikat pemula tempatan.

Portfolio Pelaburan kami terdiri daripada pelaburan jangkaan pulangan komersial, yang berpandukan kepada Peruntukan Aset Strategik (SAA) bagi mengurangkan tumpuan risiko peruntukan dan melindungi portfolio daripada kejutan pasaran jangka pendek. Dalam membina portfolio yang berdaya tahan, kami menyedari tentang landskap makroekonomi yang dinamik dan pertembungan arah aliran mega global yang menyebabkan persekitaran pelaburan menjadi semakin tidak menentu. Namun begitu, sebagai dana pelbagai generasi, kami kekal berdisiplin dalam menyalurkan modal kami bagi tujuan mengembangkan portfolio kami dalam tempoh jangka panjang.

Kami juga mengambil bahagian sebagai pemegang saham aktif dalam pasaran modal Malaysia, yang memainkan peranannya di peringkat Lembaga Pengarah untuk menangani isu dan bidang keutamaan yang berpotensi untuk memacu pembezaan syarikat portfolio kami mengikut segmen masing-masing.

Kami bukan sekadar menyasarkan pulangan kewangan, tetapi turut komited mengekalkan amalan pelaburan bertanggungjawab meliputi seluruh portfolio melalui pendekatan yang sejajar dengan Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNPRI) dan Kod Pelabur Institusi Malaysia (MCII). Kemampanan adalah penggerak utama dan penentu pelaburan kami, dan dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan yang dilancarkan baru-baru ini menggariskan jangkaan yang jelas tentang ESG di syarikat pelaburan kami.

Sejak tahun 2022 dan seterusnya, kami menumpukan pelaburan kami berdasarkan struktur pelaburan berikut:

Portfolio Pelaburan

Portfolio pelaburan berbilang generasi merentasi pelbagai kelas aset dan geografi, dengan matlamat menjana pulangan terlaras risiko jangka panjang yang konsisten.

Portfolio Dana Impak

Dana Impak melabur dengan tujuan meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia, membina daya tahan negara sambil menghasilkan impak sosioekonomi kepada rakyat Malaysia.

Aset Pembangunan

Portfolio Aset Pembangunan terdiri daripada pelaburan berpotensi memberikan impak tinggi kepada ekonomi, tetapi mengambil masa lebih panjang untuk merealisasikan sasaran pulangan kewangan dan manfaat serta hasil kepada masyarakat dan negara.

Aset Situasi Khusus

Aset yang memerlukan pemulihan keuntungan dan aliran tunai operasi yang mampan dengan sasaran dan pelan tindakan tertentu yang diluluskan Lembaga Pengarah secara tahunan.

Dengan mengadakan peruntukan pelaburan yang strategik dalam empat bidang ini, matlamat kami dapat diimbangi lebih berkesan bagi mencapai pulangan yang tinggi dan konsisten sambil memberikan nilai sosioekonomi jangka panjang untuk rakyat Malaysia.



PORTFOLIO PELABURAN

Kami melabur di peringkat global dan domestik bagi tujuan mencapai pulangan terlaras risiko jangka panjang yang konsisten, usaha penting dalam mengembangkan kekayaan negara.

RM122.5
bilion
2022 RAV

-5.7%
2022 NAV
TWRR

2.2%
Kitaran 4-tahun
NAV TWRR

“

Sehingga pada 31 Disember 2022, RAV Portfolio Pelaburan kami kekal pada RM122.5 bilion, manakala NAV TWRR setahun berada pada -5.7% dan kitaran 4-tahun TWRR sebanyak 2.2%.”

Portfolio Pelaburan mencatat prestasi yang negatif selepas terjejas akibat tekanan mikroekonomi yang ketara pada tahun 2022 termasuklah tekanan inflasi yang meningkat, pengetatan monetari yang agresif oleh Rizab Persekutuan AS dan krisis tenaga berikutan konflik Rusia-Ukraine. Keadaan ini menjejaskan pasaran ekuiti yang turut memberikan kesan kepada para pengurus pelaburan seluruh dunia, sehingga menyebabkan prestasi tahunan Portfolio Pelaburan kami merosot dengan Kadar Pulangan Berwajaran Masa (NAV TWRR) berada pada -5.7%. Kejatuhan NAV TWRR disebabkan terutamanya oleh penurunan penilaian Kelas Aset Pasaran Awam (Malaysia dan global).

Namun begitu, pendedahan pelaburan kami dalam Aset Nyata dan Pasaran Swasta secara amnya kekal berdaya tahan dan menjana pulangan positif pada tahun 2022, disokong oleh usaha mempelbagaikan portfolio merentasi kelas aset, sektor dan geografi.



► Menara penghantaran bekalan elektrik Tenaga Nasional Berhad



► Pesawat milik Malaysia Airlines di Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA)



► Lebuhraya Utara-Selatan (PLUS)



Pulangan Tahunan Pelaburan Portfolio Mengikut Kelas Aset

Kelas Aset	2022	2021	2020	2019	Kitaran 4 tahun
Pasaran Awam - Malaysia	-4.2%	14.0%	-7.4%	3.2%	1.1%
Pasaran Awam - Global	-16.3%	1.6%	26.2%	27.5%	8.1%
Pasaran Swasta - Malaysia	16.8%	12.2%	-4.7%	5.9%	7.2%
Pasaran Swasta - Global	3.9%	19.1%	-1.3%	6.1%	6.7%
Aset Nyata	23.5%	11.2%	0.1%	10.5%	11.0%

Selaras dengan pengimbangan semula portfolio ke arah sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA), kami mengekalkan disiplin dengan melaburkan modal secara sistematik dalam Pasaran Swasta, Pasaran Awam dan Aset Nyata – termasuk pelaburan langsung dalaman kami – selain turut memanfaatkan hubungan dengan rakan kongsi dan pengurus dana luar untuk melaksanakan strategi pelaburan kami.

Pelaburan Aset Nyata kami meliputi hartanah dan infrastruktur dengan matlamat jangka panjang menjana pendapatan dan menawarkan perlindungan daripada inflasi. Sementara itu, pelaburan Pasaran Swasta kami pula meningkatkan pulangan portfolio melalui pelaburan langsung, pelaburan secara bersama dan program dana kami, dengan memanfaatkan akses kepada pengurus kuartil teratas. Pada masa sama, kami juga terus meningkatkan pendedahan dalam Pasaran Negara Maju melalui Pasaran Awam dengan tujuan mempelbagaikan pelaburan selain tertumpu kepada Pasaran Baru Muncul yang sedia ada.

Kesemua pelaburan yang dilaksanakan dalam kelas aset ini penting bagi memacu pertumbuhan jangka panjang AUM, meningkatkan pulangan terlaras risiko dan memastikan kecairan dan modal yang mencukupi sudah tersedia untuk membiayai pelbagai keperluan mandat kami.

Pengasingan Portfolio Pelaburan Mengikut Kelas Aset

Kelas Aset	2022	2021	2020	2019	2018
Pasaran Awam - Malaysia	55.9%	59.0%	59.5%	62.0%	63.4%
Pasaran Awam - Global	13.4%	13.5%	14.4%	9.2%	9.6%
Pasaran Swasta - Malaysia	9.2%	8.9%	9.2%	11.2%	10.0%
Pasaran Swasta - Global	13.5%	12.1%	10.1%	9.2%	8.5%
Aset Nyata	8.0%	6.6%	6.8%	8.5%	8.5%

Pengasingan Portfolio Pelaburan Mengikut Geografi

Pengasingan Geografi	2022	2021	2020	2019	2018
Malaysia	66.3%	69.5%	70.5%	75.1%	75.0%
China	10.1%	12.3%	13.7%	11.2%	9.3%
Asia (Luar-China)	10.6%	10.0%	9.7%	10.4%	12.0%
EMEA ¹	3.1%	2.3%	2.2%	2.0%	2.6%
Amerika Utara	9.9%	5.9%	3.9%	1.3%	1.0%

¹ EMEA - Eropah, Timur Tengah & Africa

Kami melabur di seluruh dunia meliputi pelbagai kelas aset dengan tujuan meningkatkan nilai portfolio kami. Pelaburan ini disokong oleh rangkaian yang diwujudkan melalui pejabat serantau kami dan perkongsian global, untuk memudahkan usaha kami melabur dalam empat sektor utama – Penjagaan Kesihatan, Teknologi, Pengguna & Perkhidmatan Perniagaan, dan Institusi Kewangan.

Selari dengan usaha pengimbangan semula portfolio, kami terus menerokai peluang-peluang untuk mencipta nilai dalam pelaburan sedia ada. Meskipun pasaran mengalami kejatuhan pada tahun 2022, kami berhasil melaksanakan pelupusan aset bernilai RM2.5 bilion dan menerima dividen dan agihan daripada pelaburan sedia ada, yang mengukuhkan imbalan kira-kira dan menyumbang kepada keuntungan tahunan sebanyak RM1.6 bilion. Selain itu, kami memanfaatkan hubungan yang kukuh dengan pengurus dana dan syarikat portfolio global bagi meningkatkan perkongsian pengetahuan, kemahiran, dan kepakaran daripada pasaran global ke Malaysia. Kami juga berusaha mencipta iklim yang sesuai bagi menarik pelaburan asing dan melaksanakan penggabungan dan pengambilalihan strategik (M&A) dalam negara.

Melangkah ke hadapan, di sebalik persekitaran makroekonomi yang mencabar, kami akan terus melabur dan melaksanakan aktiviti penciptaan nilai sambil membina ketahanan portfolio, mengurangkan pendedahan risiko dan membuka peluang-peluang pengewangan yang seterusnya.



Syarikat Porfolio Terpilih

Sehingga 31 Disember 2022. Senarai ini tidak terhad kepada di bawah sahaja.

PERKHIDMATAN KOMUNIKASI	PENGUNGA	KEWANGAN	PENJAGAAN KESIHATAN
 <p>axiata Axiata Group Berhad www.axiata.com</p>  <p>TM Telekom Malaysia Berhad www.tm.com.my</p>  <p>Astro Astro Malaysia Holdings Berhad www.astro.com.my</p>  <p>time TIME dotCom Berhad www.time.com.my</p>	 <p>Farm Fresh Farm Fresh Berhad www.farmfresh.com.my</p>  <p>DRH Destination Resorts & Hotels Sdn Bhd www.drh.com.my</p> 	 <p>CIMB CIMB Group Holdings Berhad www.cimb.com</p>  <p>Sun Life Sun Life Malaysia Assurance Berhad www.sunlifemalaysia.com</p>  <p>Bank Muamalat Bank Muamalat Malaysia Berhad www.muamalat.com.my</p> 	 <p>IHH Healthcare IHH Healthcare Berhad www.ihhhealthcare.com</p>  <p>ReGen Hospital ReGen Rehabilitation International Sdn Bhd www.regen.rehab</p> 
INDUSTRI	PENGANGKUTAN	HARTANAH	TENAGA DIPERBAHARU & UTILITI
 <p>cenviro Cenviro Sdn Bhd www.cenviro.com</p>  <p>UEM EDGENTA A member of UEM Group UEM Edgenta Berhad www.uemedgenta.com</p>  <p>CIMA A member of UEM Group Cement Industries of Malaysia Berhad www.cima.com.my</p> 	 <p>malaysia airlines Malaysia Aviation Group Berhad www.malaysiaairlines.com</p>  <p>MALAYSIA AIRPORTS Malaysia Airports Holdings Berhad www.malaysiaairports.com.my</p>  <p>PLUS PLUS Holdings Berhad www.plus.com.my</p> 	 <p>M+S M+S Pte Ltd</p>  <p>UEM SUNRISE A member of UEM Group UEM Sunrise Berhad www.uemsunrise.com</p>  <p>ISKANDAR INVESTMENT Iskandar Investment Berhad www.iskandarinvestment.com</p>  <p>SOUTHERN MARINA RESIDENCES Southern Marina Development Sdn Bhd www.southernmarina.com.my</p>  <p>SUNWAY ISKANDAR NATURE'S CAPITAL CITY™ Sunway Iskandar Sdn Bhd www.sunwaycityiskandarputeri.com</p> 	 <p>TENAGA NASIONAL Tenaga Nasional Berhad www.tnb.com.my</p>  <p>cenergi Cenergi SEA Sdn Bhd www.cenergi-sea.com</p>



PORTFOLIO DANA IMPAK



Portfolio Dana Impak melabur dalam bidang yang dapat meningkatkan daya saing ekonomi dan membina daya tahan negara, sambil menghasilkan manfaat dan impak sosioekonomi kepada rakyat (komuniti).

Sebagai tonggak utama di bawah strategi *Memajukan Malaysia*, Dana Impak adalah komitmen RM6 bilion untuk tempoh 5 tahun merentasi enam tema:

Masyarakat Digital dan Hab Teknologi



Manfaatkan pendigitalan dan perkembangan teknologi untuk meningkatkan kecekapan dan pertumbuhan ekonomi

Keterjaminan Makanan dan Tenaga



Memastikan ketersediaan dan sekuriti sumber kritikal seperti makanan dan tenaga

Pekerjaan Baik dan Mobiliti Sosial



Merapatkan jurang pendapatan dan kekayaan untuk memastikan kestabilan sosial masa hadapan

Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan untuk semua



Memastikan akses yang sama kepada kesihatan dan pendidikan di tengah-tengah anjakan demografi global

Membina Ketahanan Iklim



Mengekal dan lindungi satu-satunya habitat yang kita tahu

Persaingan di Pasaran Global



Kekal berdaya saing dalam dunia multipolar

Pada tahun 2022, kami mengenal pasti projek bernilai RM500 juta untuk Dana Impak meliputi pelbagai bidang keberkesanan. Ini termasuk Future Malaysia Programme, dengan pelaburan awal kira-kira RM180 juta yang dirancang untuk menyokong usahawan tempatan, syarikat pemula, ekosistem modal teroka negara; Projek Semai, projek penyelidikan yang diadakan di seluruh negara untuk memahami dengan lebih baik cabaran yang dihadapi oleh petani dan pekebun kecil untuk menambah baik keterjaminan makanan negara; dan 42 Malaysia merupakan usaha sama dengan Sunway Education Group, untuk menubuhkan sebuah sekolah sains komputer peer-to-peer yang inovatif dengan tujuan untuk mempercepatkan pembangunan 10,000 bakat mahir teknologi di seluruh negara dalam tempoh 10 tahun akan datang.

Pelaburan ini adalah bertujuan mewujudkan impak sosial jangka panjang. Bagi memudahkan pengukuran kesan impak tersebut, kami membangunkan rangka kerja penilaian impak yang panggil inisiatif SEMARAK, satu kaedah penilaian impak yang menyatukan metodologi global tetapi disesuaikan untuk konteks Malaysia. Sebagai contoh, 42 Malaysia, SEMARAK akan mengukur metrik prestasi impak antara lain seperti bilangan graduan, kadar penempatan yang berjaya, skor kepuasan majikan, serta pengagihan graduan mengikut kumpulan pendapatan dan geografi.

Selain itu, kami percaya bahawa pendekatan yang melibatkan semua lapisan masyarakat adalah penting, dan menjadi pertimbangan inisiatif Dana Impak, untuk penyampaian impak sosioekonomi yang berjaya kepada negara.



ASET PEMBANGUNAN

Portfolio Aset Pembangunan kami terdiri daripada pelaburan yang mempunyai sasaran impak ekonomi yang jelas tetapi tempoh pelaksanaan yang lebih panjang diperlukan untuk meraih pulangan yang diharapkan.



Sejajar dengan strategi *Memajukan Malaysia*, salah satu pelaburan utama kami adalah di Iskandar Malaysia, di mana kami menyasarkan untuk menggalakkan pertumbuhan sosioekonomi dan daya saing ekonomi di wilayah Iskandar Puteri. Hasil sokongan jangka panjang kami berjaya mengubah kawasan itu menjadi sebuah wilayah ekonomi yang berkembang pesat sejak mula penubuhannya pada tahun 2006. Pelaburan kami, antaranya dalam sektor pendidikan dan pembangunan hartanah, terus menunjukkan kemajuan yang memberangsangkan.



► EduCity Iskandar Malaysia



Aset pembangunan kami juga termasuk Impeccable Vintage Properties Sdn Bhd (IVP), sebuah anak syarikat sepenuhnya milik Khazanah yang menyaksikan kami melabur untuk memulihkan dan meningkatkan fasiliti IVP di Kompleks A di Subang. Projek ini menyokong aspirasi Kerajaan Malaysia untuk memajukan Subang menjadi pusat penerbangan udara bertaraf dunia dan seterusnya menyokong Pelan Tindakan Industri Aeroangkasa Malaysia 2030 (Malaysia Aerospace Industry Blueprint 2030 (MAIB2030)) bagi membolehkan Malaysia muncul sebagai pemain industri bernilai tinggi yang menumpukan kepada penyelidikan dan pembangunan (R&D) di pasaran global. Inisiatif ini juga akan memberi kesan limpahan yang positif kepada ekosistem Penyelenggaraan, Pembaikan, dan Pembaharuan (MRO) Malaysia serta menggalakkan penciptaan pekerjaan yang berkemahiran tinggi melalui program Pendidikan dan Latihan Vokasional Teknikal (TVET).

Sorotan Khas 1



MEMBANGUNKAN EKOSISTEM SYARIKAT PEMULA



Sorotan Khas 2



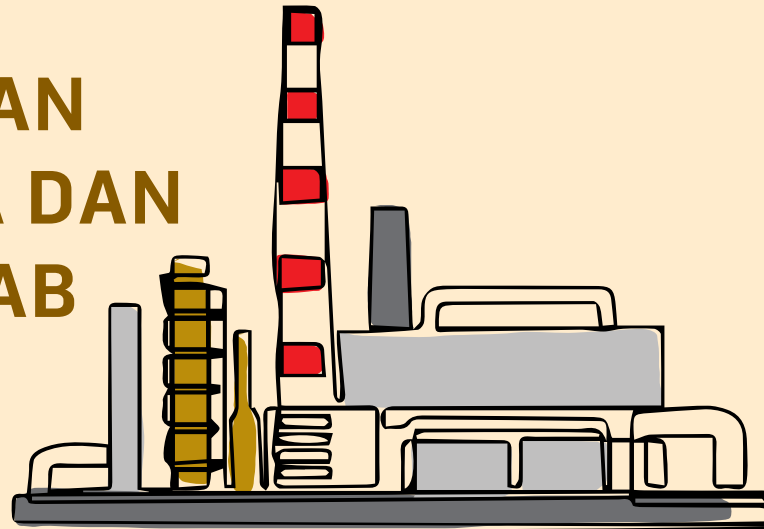
KETERJAMINAN MAKANAN DAN SARA DIRI



Sorotan Khas 3



MENCAPAI PERALIHAN ESG YANG SAKSAMA DAN BERTANGGUNGJAWAB BAGI KORPORAT MALAYSIA



Sorotan Khas 1

MEMBANGUNKAN EKOSISTEM SYARIKAT PEMULA

Ekosistem syarikat pemula menjadi pemacu penting bagi pertumbuhan ekonomi dan tidak terkecuali juga di Malaysia. Dengan memberikan sokongan, kami membantu mempromosikan keusahawanan, mencipta peluang pekerjaan, memupuk inovasi, dan menarik pelaburan ke negara ini.



Usahawan dan syarikat pemula berkeupayaan untuk mengubah industri dan model perniagaan sedia ada untuk mencipta model perniagaan baharu dalam menangani cabaran sosial, alam sekitar dan ekonomi yang didepani oleh masyarakat.

Namun, di sebalik potensi yang besar, usahawan dan syarikat pemula berdepan cabaran yang ketara terutamanya pada peringkat awal operasi. Banyak penyelesaian yang dikenal pasti di bawah tema Dana Impak menunjukkan syarikat peringkat awal memerlukan modal berisiko untuk meningkatkan inovasi dan perniagaan.

Selain itu, usahawan dan syarikat pemula memerlukan akses kepada pembiayaan, mentor, peluang rangkaian, dan sumber lain bagi mengatasi cabaran ini, membina kelestarian perniagaan dan mencapai potensi penuh mereka. Sehubungan itu, kami mengakui perlunya sokongan strategik supaya usahawan dan syarikat permula boleh berkembang dan menjadi juara serantau.

Membangunkan Bakat Digital dan Syarikat-Syarikat



► Pengarah Eksekutif Pelaburan dan Ketua Dana Impak, Bryan Lim, bersama-sama dengan rakan korporat dari PETRONAS, Tenaga Nasional, Gentari dan DRB HICOM pada pelancaran PETRONAS FutureTech 3.0. Perkongsian strategik dengan PETRONAS bertujuan memupuk kerjasama korporat dalam ekosistem modal teroka Malaysia

► **Future Malaysia Programme (FMP) menyokong ekosistem pemula tempatan, merangkumi usahawan, syarikat pemula, modal teroka dan program usaha niaga korporat melalui usaha sama dengan rakan kongsi domestik dan antarabangsa.**

Selaras dengan usaha ini, kerjasama dimeterai dengan Gobi Partners dan 500 Global, kedua-duanya merupakan pengurus modal teroka antarabangsa paling aktif dengan rekod prestasi pelaburan yang meluas dan berkepakaran untuk penciptaan nilai di Malaysia. Jejak antarabangsa dan rangkaian mereka bertindak sebagai penghubung kepada kumpulan modal teroka serantau untuk melabur dalam syarikat Malaysia, dan membantu syarikat pemula Malaysia untuk berkembang di peringkat antarabangsa dengan jangkaan untuk menjadi juara serantau.

Dari segi kerjasama korporat pula, Khazanah menjadi rakan korporat bagi program pemecut teknologi PETRONAS FutureTech 3.0, yang mewujudkan sinergi dan meningkatkan nilai perniagaan dengan memupuk kerjasama korporat Malaysia dan ekosistem pemula yang dipacu teknologi. Kami juga bekerjasama dengan Plug and Play, platform inovasi global terkemuka yang berpusat di Silicon Valley, dengan matlamat mewujudkan pemecut inovasi bagi syarikat-syarikat di Malaysia.

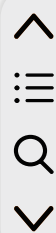
Dengan penglibatan CelcomDigi Berhad dan Sime Darby Plantation Berhad sebagai rakan kongsi utama,

program ini akan menyediakan platform kepada syarikat untuk mengakses syarikat pemula antarabangsa yang terkemuka, sekali gus memenuhi objektif inovasi mereka dan mengurangkan risiko pemula dalam memacu usaha niaga korporat yang inovatif.

Bakat pekerja penting kepada industri untuk terus berkembang. Sehubungan itu, kami melancarkan inisiatif Future Malaysia Skills (FMS) sebagai platform penghasilan bakat bagi masa depan pekerjaan dan menggalakkan kemunculan lebih banyak juara tempatan. Kami bekerjasama Sunway Education Group untuk menubuhkan 42 Malaysia (42MY), sebuah sekolah sains komputer peer-to-peer yang akan mempercepatkan pembangunan 10,000 bakat mahir teknologi di seluruh negara dalam tempoh 10 tahun akan datang. Program 42 adalah sebahagian daripada gerakan global dengan rangkaian 47 buah kampus di 26 buah negara yang menawarkan peluang pendidikan unik secara percuma, dan membuka penyertaan mereka kepada individu berumur 18 tahun ke atas, tanpa mengira latar belakang pendidikan dan sosioekonomi.

Model pendidikan program ini yang inovatif dan boleh diperkembangkan bertumpu kepada pendekatan pembelajaran berasaskan projek secara rakan setara (*peer-to-peer*) dan praktikal yang menyerupai persekitaran kerja sebenar. Para pelajar berpeluang mempelajari tentang pengkodan sambil bekerja dalam projek industri sebenar dengan rakan korporat 42MY yang mengambil bahagian. 42MY akan mengembangkan program 42 ke seluruh negara melalui kampus-kampus baharu di Johor, Pulau Pinang, dan Kuching di Sarawak dalam beberapa tahun akan datang dan berkemungkinan ke seluruh Malaysia.

Kami percaya bahawa FMP, FMS dan inisiatif kami yang lain bagi ekosistem pemula tempatan dan penajaan saluran bakat yang mampan memainkan peranan penting dalam memacu inovasi dan pertumbuhan ekonomi di negara ini. Dengan menyediakan rakyat Malaysia dengan kemahiran yang sangat diperlukan boleh membuka laluan kepada bidang pekerjaan yang berkualiti, seterusnya menambah baik kehidupan dan memangkin persaingan yang dapat memacu pertumbuhan ekonomi Malaysia selain melengkapkan agenda pembangunan ekonomi digital negara dan mengukuhkan keupayaan Revolusi Perindustrian 4.0 (IR 4.0).



Menyokong Penjagaan Warga Emas yang Lebih Baik untuk Rakyat Malaysia



- **FMP mula dirintis pada tahun 2021 apabila kami melancarkan Cabaran Impak Inovasi Khazanah (KIIC) bertujuan mencari usahawan dan syarikat pemula yang menawarkan penyelesaian berimpak kepada Malaysia.**

Dengan menjadikan demografi penuaan di Malaysia sebagai latar belakang, edisi pertama KIIC atau Cabaran Impak Inovasi Khazanah bertemakan Meningkatkan Mutu Perkhidmatan Bagi Warga Emas di Malaysia, dianjurkan bertujuan mencari dan menyokong syarikat pemula yang mampu menawarkan penyelesaian inovatif meningkatkan mutu perkhidmatan penjagaan warga tua di negara ini. Cabaran berlangsung selama 10 minggu ini menyaksikan 30 buah syarikat pemula diberi peluang berinteraksi dengan pakar industri dan menjalani temu duga untuk persediaan ke peringkat akhir selain diberikan maklumat serta idea memperkukuhkan lagi asas perniagaan serta memperkemas strategi masing-masing.

Dalam cabaran ini, enam buah syarikat pemula dianugerahkan geran bernilai RM300,000 setiap satu bagi membangunkan dan menawarkan penyelesaian mereka. Salah sebuah syarikat pemula yang berjaya ialah Care Concierge, penyedia penyelesaian penjagaan warga emas termasuk rumah penjagaan dan kemudahan penjagaan berbantuan. Melalui sokongan KIIC dan pembiayaan lanjut yang diterima daripada Gobi Dana Impak Ventures, Care Concierge berhasrat meningkatkan operasi dengan mengadakan tambahan sebanyak 1,000 bilik dalam tempoh tiga tahun akan datang, sekali gus meningkatkan akses kepada penyelesaian kehidupan yang berkualiti tinggi dan selesa untuk warga emas Malaysia.



- Melalui kepakaran dan sokongan teknologi, Care Concierge menawarkan pelbagai penyelesaian penjagaan warga emas berkualiti bagi mereka yang memerlukan prosedur dan terapi perubatan



Mengubah Industri Kereta Terpakai Asia Tenggara



► Makmal Bertauliah CAR SOME di Malaysia

- **Kami memberikan sokongan kepada syarikat pemula tempatan seperti CAR SOME yang berkembang pesat menjadi sebuah platform edagang kereta bersepadu dan terbesar di Asia Tenggara.**

CAR SOME yang memiliki operasi di seluruh Malaysia, Indonesia, Thailand dan Singapura, menasaskan untuk membawakan perubahan baharu dalam transaksi dan juga pemilikan kereta terpakai di rantau ini dengan 'mendigitalkan' industri tersebut. Melalui jenama anak syarikat iCar Asia, WapCar dan CarTimes, CAR SOME menyediakan penyelesaian 'hujung-ke-hujung' bagi pengguna dan pengedar kereta terpakai daripada kandungan kereta, pemindahan pemilikan pemeriksaan kereta hinggalah pembiayaan dan perkhidmatan sampingan lain, dalam usaha meraih kepercayaan dan meningkatkan ketelusan serta menjadi pilihan pelanggan.



► CAR SOME PJ Automall: Bilik pameran dalaman terbesar CAR SOME di Malaysia

Muncul sebagai syarikat *unicorn* pertama di Malaysia, CAR SOME sejak ditubuhkan pada tahun 2015 berjaya meraih dana pembiayaan berjumlah lebih AS\$600 juta selain mengendalikan transaksi lebih daripada 260,000 kereta setakat ini. CAR SOME juga memperkenalkan program CAR SOME Certified, yang menetapkan piawaian industri bagi pemeriksaan kereta dan mendapat pengiktirafan daripada Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna.

Menyedari pentingnya membangunkan ekosistem yang mampan, CAR SOME menubuhkan Akademi CAR SOME, yang menawarkan program melatih semula (*reskilling*) dan peningkatan kemahiran (*upskilling*) automotif bagi manfaat kakitangan mereka dan juga pelajar yang terdiri daripada rakyat Malaysia. Sehingga kini, lebih 1,500 pelajar mendapat lebih 6,000 jam latihan di akademi tersebut dan ramai daripada mereka meneruskan kerjaya dengan CAR SOME selepas tamat pengajian.



Sorotan Khas 2

KETERJAMINAN MAKANAN & SARA DIRI

Selari dengan mandat membangunkan negara, kami melabur dalam perniagaan yang berpotensi untuk menangani isu atau bidang utama yang gagal dipenuhi secara domestik.



Terdapat kesedaran yang jelas tentang perlunya Malaysia memenuhi permintaan domestik terhadap produk-produk makanan, kami mengenal pasti, melabur dan memberikan sokongan jangka panjang kepada tiga pemain utama dalam bidang pertanian di negara ini.

Kami bukan hanya memberikan sokongan kewangan dan menetapkan standard tadbir urus korporat yang perlu mereka patuhi. Kami turut memperkasakan mereka melalui input pertumbuhan yang strategik supaya mereka dapat meningkatkan lagi pengeluaran, menerima pakai amalan terbaik dan menerapkan kemampanan dalam operasi perniagaan. Dengan pendekatan jangka panjang yang dilaksanakan, syarikat-syarikat portfolio kami muncul menjadi juara serantau dalam industri mereka, membantu mengurangkan kebergantungan Malaysia terhadap import makanan.





Membimbing syarikat tenusu tempatan muncul menjadi juara



► Farm Fresh menjadi salah satu daripada beberapa buah syarikat tenusu di Malaysia yang memiliki dan mengendalikan ladangnya sendiri

► **Farm Fresh Berhad (Farm Fresh) merupakan antara kisah kejayaan Malaysia, bermula daripada perniagaan secara kecil-kecilan di pasar-pasar malam dan kedai runcit tempatan tetapi akhirnya menjadi sebuah syarikat tenusu bersepadu dan terbesar di negara ini, sambil terus mengotakan janjinya untuk menghasilkan produk yang bebas pengawet, pewarna dan perasa tiruan.**

Sejak membuat pelaburan awal pada tahun 2010, kami memainkan peranan aktif membantu dalam tadbir urus syarikat, pengambilan pekerja, perancangan strategik, dan struktur kewangan. Dengan bantuan kami, Farm Fresh berkembang menjadi syarikat tenusu yang bersepadu sepenuhnya dan kukuh operasinya di seluruh rangkaian nilai tenusu – bermula dengan pengurusan ladang dan penternakan haiwan sehinggalah pemprosesan susu dan pengedaran. Dengan menjadi syarikat tenusu yang bersepadu sepenuhnya, syarikat ini dapat meluaskan perniagaan dengan cara yang lebih berkesan sambil mengekalkan tahap kualiti dan keselamatan yang dijanjikan melalui pengawasan lebih baik terhadap input dan proses mereka, sekali gus mengurangkan kebergantungan kepada pihak luar.

Selain manfaat produk yang ditawarkan mereka, Farm Fresh adalah peneraju perniagaan yang turut melaksanakan tanggungjawab sosial. Hari ini, lebih daripada 70% daripada kakitangannya merupakan komuniti luar bandar di seluruh Malaysia, termasuk komuniti Orang Asli yang terletak berhampiran ladang dan kemudahan pemprosesan mereka. Dalam usaha meningkatkan impak sosial, Farm Fresh memperkenalkan rangkaian pengedaran di rumah atau 'Home Dealer' yang inovatif dan pertama seumpamanya di negara ini merangkumi kawasan-kawasan yang tidak mempunyai perniagaan runcit utama atau pasar raya. Melalui rangkaian ini, ribuan ejen penjual, peniaga rumah, dan agen - ramai daripadanya adalah wanita – menjual produk Farm Fresh di komuniti masing-masing, meraih keuntungan yang baik dan meningkatkan taraf hidup sambil memperluas jangkauan syarikat di kawasan luar bandar.

Farm Fresh memberikan penekanan yang tinggi kepada beroperasi secara mampan yang dapat mencipta nilai kepada pemegang kepentingan di sepanjang rangkaian nilai, memandangkan ladang yang dimilikinya berhampiran dengan kawasan alam sekitar semula jadi dan komuniti setempat. Sejak tahun 2014, pihak syarikat terus memperkenalkan amalan pertanian regeneratif di ladang-ladang Muadzam Shah dan Universiti Putra Malaysia, sekali gus mewujudkan ekonomi kitaran apabila sisa daripada ladang ternakan dirawat untuk dijadikan sumber alas tidur, baja, dan pengairan padang ragut. Selain itu, semua ladang Farm Fresh mendapat akreditasi Certified Humane® yang diiktiraf secara global, sebagai bukti komitmen terhadap amalan yang mengutamakan kesihatan dan kesejahteraan haiwan.

Farm Fresh yang mengharungi sejarah perjalanan operasi luar biasa bermula dengan menjual produknya di rak kedai runcit dan akhirnya muncul menjadi sebuah syarikat tenusu tempatan terkemuka, turut mencipta sejarah sebagai antara IPO (Tawaran Permulaan Awam) terbesar di Bursa Malaysia sebelum ini dengan mencatat lebih langganan awam sebanyak 18.74 kali. Dengan kejayaan IPO dan cadangan nilai uniknya, syarikat ini kini berhasrat mengukuhkan lagi kehadiran di pasaran tempatan dan memacu pengembangan serantau di kawasan Asia-Pasifik, untuk menjadi pemain utama dalam industri tenusu di Asia.



Blue Archipelago®
Quality | Safety | Ecology



Memperkasakan Kecemerlangan Akuakultur dan Hortikultur



- Kegiatan menangkap udang untuk jualan di kolam akuakultur BAB



- Hasil tanaman Monoluxury menggunakan sistem hidroponik tanpa tanah

- **Blue Archipelago Berhad (BAB) diiktiraf sebagai tonggak kecemerlangan dalam kualiti akuakultur, kelestarian, dan impak sosial. Impak yang menyamai pencapaian di sektor hortikultur melalui Monoluxury Sdn Bhd (Monoluxury), sebuah syarikat yang memanfaatkan inovasi pertanian terbaik sehingga terkenal di Malaysia dan Singapura di bawah jenama "Genting Garden" dan "Lushious".**

Anak syarikat milik penuh Khazanah, BAB beroperasi dari dua ladang di Kerpan, Kedah dan Setiu, Terengganu dan merupakan salah satu majikan tempatan terbesar yang menyediakan peluang pekerjaan yang bermakna dan berjangka panjang untuk kumpulan berpendapatan rendah. BAB juga berusaha untuk meningkatkan kemahiran tenaga kerja melalui modul latihan yang sesuai dengan tujuan, memperkasakan para kakitangan untuk menjadi pekerja mahir dan mengukuhkan sumber pendapatan untuk membantu keluarga mereka, mewujudkan pengganda positif dalam komuniti setempat.

Selain memenuhi permintaan negara terhadap produk udang yang berkualiti, BAB juga mengeksportnya di bawah jenama "Pelagos", ke pasaran-pasaran utama di Asia seperti China dan Jepun. Bagi mengekalkan reputasi Malaysia dalam produk makanan laut berkualiti dan meningkatkan daya saing di pasaran eksport, BAB mendapatkan beberapa pengiktirafan tempatan dan antarabangsa termasuklah *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP), *Best Aquaculture Practices* (BAP), dan Skim Amalan Pertanian Baik Malaysia (MyGAP), yang mana standard mereka diakui daripada segi keselamatan produk, kualiti, dan kelestarian.

Sebagai bukti komitmen BAB yang teguh terhadap kelestarian, air kolam yang dilepaskan ke laut selepas digunakan adalah mematuhi standard rawatan air yang lebih tinggi daripada tahap keperluan yang ditetapkan dalam peraturan negara. Selain itu, BAB juga merupakan syarikat akuakultur tunggal di Malaysia dan ASEAN yang mempunyai Sistem Rawatan Efluen Perindustrian (IETS) khusus, menonjolkan kedudukan syarikat sebagai peneraju dalam industri rawatan air sisa.

Pendekatan dengan standard kualiti bertaraf dunia adalah konsisten dengan pelaburan kami dalam Monoluxury, salah satu pengeluar salad dan herba terkemuka di Singapura dan Malaysia. Syarikat itu mengekalkan piawai penanaman bertaraf dunia dengan meminimumkan penggunaan baja, meningkatkan penggunaan automasi, terutamanya untuk rumah hijaunya, dan terus melabur dalam pembungkusan yang mampan. Monoluxury beroperasi di Genting Highlands dan Cameron Highlands, dengan majoriti tenaga kerja tempatan, di mana 20% daripadanya adalah daripada masyarakat Orang Asli.



Sorotan Khas 3

MENCAPAI PERALIHAN ESG YANG SAKSAMA DAN BERTANGGUNGJAWAB BAGI KORPORAT MALAYSIA

Memajukan Malaysia bermakna memacu kepemimpinan negara dalam isu-isu yang turut menentukan masa depan dunia, di mana kelestarian dan pengurusan alam sekitar menjadi bidang tumpuan utama.



Aspek utama ini dipegang oleh Cenviro Sdn Bhd (Cenviro), penyedia penyelesaian pengurusan sisa terkemuka di Malaysia, yang mana Khazanah menjadi pemegang kepentingan utama sejak tahun 2014.

Hari ini, Cenviro berkepakaran dalam pengurusan sisa merentasi pelbagai kategori sisa, menawarkan perkhidmatan pakar melalui rangkaian anak-anak syarikat, syarikat bersekutu dan usaha sama, termasuk:

Kualiti Alam

Pemilik pusat pengurusan sisa bersepadu pertama dan terbesar di Malaysia. Pusat yang terletak di Negeri Sembilan, mempunyai kapasiti untuk menyimpan, merawat dan melupuskan lebih daripada 100,000 tan sisa terjadual setiap hari

Cenviro Recycling & Recovery Sdn Bhd (CRR)

Menyediakan perkhidmatan kitar semula dan pemulihan sisa terjadual, dengan memiliki lesen untuk mendapatkan semula sumber daripada 14 Kod Sisa Terjadual

E-Idaman Sdn Bhd (EISB)

Menyediakan perkhidmatan pengurusan sisa pepejal perbandaran bersepadu dan pembersihan awam

Shan Poornam Sdn Bhd (SPSB)

Mengitar semula pelbagai sisa elektronik isi rumah dan industri serta mendapatkan semula logam berharga untuk dijadikan bahan mentah dalam industri lain

Dengan menawarkan perkhidmatan yang pelbagai, Cenviro menjadi pendokong dan pendorong utama bagi Malaysia untuk mencapai masa depan yang mampan. Kami memainkan peranan penting dalam peralihan ini supaya Cenviro boleh meningkatkan operasinya, meluaskan tugas pengurusan sisa dengan memperkenalkan kategori sisa baharu dan yang berkembang selain menerapkan lagi amalan mesra ESG dalam perniagaannya.

Dengan melakukan perubahan pengurusan dari atas ke bawah, kami mendorong kepada penubuhan Lembaga Pengarah yang progresif, dengan tujuan meningkatkan pendedahan Cenviro dalam bidang kitar semula dan pemulihan sisa yang berkembang pesat, termasuk pemilikan saham minoriti SPSB pada tahun 2016.

Di bawah pengawasan aktif kami, Cenviro juga memberikan tumpuan utama kepada amalan ESG dalaman. Tumpuan ini mengorak langkah kepada pelancaran peta hala tuju (*road map*) pada tahun 2021 dengan tujuan mengurangkan pelepasan gas rumah hijau (GHG) syarikat dalam tempoh lima tahun. Usaha ini menyaksikan ketumpatan pelepasan GHG dikurangkan sebanyak 5% menjelang tahun 2025 (dengan menjadikan tahun 2020 sebagai tahun asas) melalui penambahbaikan kecekapan penggunaan tenaga elektrik, pengangkutan, dan material. Dengan pengurangan GHG sebanyak 1.34% pada tahun 2021, Cenviro berada di landasan yang betul untuk mencapai matlamatnya.



- Keselamatan menjadi keutamaan di tapak Cenviro dengan latihan kecemasan diadakan secara kerap



- Meningkatkan kesedaran dengan mengadakan kempen kitar semula e-waste di sekolah-sekolah



- SK ecoplant, melalui anak syarikatnya Environmental Management Corporation, membangunkan insinerator mesra alam yang mempunyai teknologi kecerdasan buatan atau AI untuk membantu meningkatkan kecekapan dan mengurangkan pencemaran udara

Perniagaan Cenviro sememangnya berkait dengan amalan tanggungjawab ESG yang terkini kerana sebelumnya syarikat berkenaan terlibat dalam memastikan sisa berbahaya di Malaysia dirawat dengan sewajarnya. Melalui peranan Khazanah sebagai pemegang saham aktif, model perniagaan Cenviro membolehkan syarikat itu menjadi peneraju ekonomi kitaran di negara ini. Cenviro kini mengitar semula kira-kira 2,000 tan metrik e-sisa setahun melalui SPSB, dengan kadar pemulihan 99.7%. Sementara itu, EISB melokalisasi pusat kitar semula sisa dalam komuniti tempatan, melancarkan pusat kitar semula secara pandu lalu yang pertama di Malaysia dan membangunkan hab sumber kitar semula termaju untuk mengitar semula kertas, plastik dan e-sisa yang diterima daripada majlis perbandaran.

Hari ini, Cenviro memulakan fasa pertumbuhan yang seterusnya dengan impian menjadi juara pengurusan sisa serantau.

Pada bulan Mei 2022, Khazanah mengadakan perkongsian strategik dengan SK ecoplant Co. Ltd dari Korea Selatan (SK ecoplant), bagi membolehkan Cenviro mencapai citacitanya menjadi juara pengurusan sisa rantau. Melalui perkongsian ini, Cenviro akan mendapat akses kepada teknologi pengurusan sisa yang terkini dan kepakaran operasi yang cemerlang dari SK ecoplant, dalam usaha untuk berkembang di peringkat serantau dan meningkatkan prestasi ESGnya.

Dengan kelestarian operasinya yang menyeluruh melibatkan semua peringkat, keupayaan SK ecoplant merangkumi pelbagai bidang dan industri penting termasuk kitar semula, pengurusan sisa dan tenaga boleh diperbaharui. Oleh itu, perkongsian ini akan memperkasa Cenviro untuk mengintegrasikan lagi kemampunan misi dan prosesnya, sekali gus berupaya memainkan peranan menerajui *Memajukan Malaysia* – dan rantau ini – ke arah masa depan yang lebih mampan.



DENGAN KEMAMPAHAN DIUTAMAKAN DALAM SETIAP PERTIMBANGAN



- 65 Pendekatan Kami terhadap Kemampanan [↗](#)
- 69 Tadbir Urus Kemampanan [↗](#)
- 70 Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan [↗](#)
- 72 Gabungan Berkaitan Khazanah [↗](#)

PENDEKATAN KAMI TERHADAP KEMAMPANAN

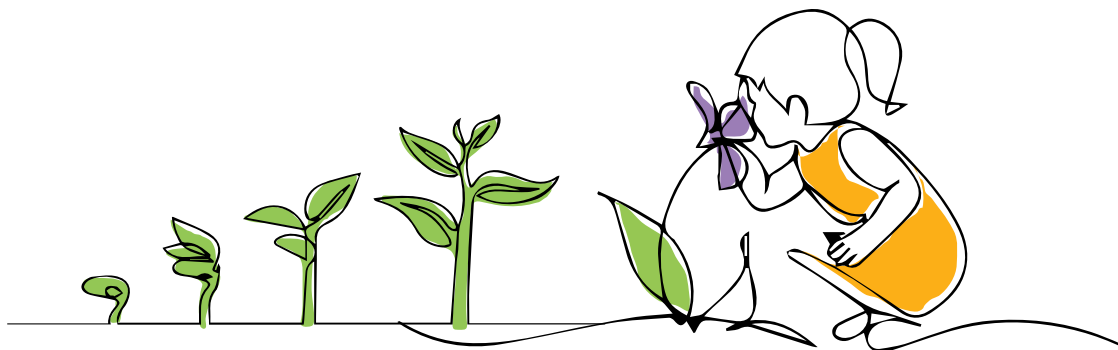
Menyedari kepentingan kemampuan serta mempertimbangkan keperluan pihak berkepentingan dan komuniti pelaburan, kami meneruskan penglibatan dan perkongsian amalan terbaik kemampuan dengan syarikat-syarikat portfolio kami.

Kami membuat penilaian material meliputi seluruh portfolio dan menerapkan Kerangka Kemampuan secara rasmi pada tahun 2021 dan 2022, dengan menggariskan sasaran boleh diukur yang menjadi panduan kepada syarikat-syarikat portfolio dan juga organisasi kami untuk menghasilkan nilai jangka panjang yang positif merentasi spektrum ESG. Melalui tindakan ini, kami berada pada kedudukan lebih baik untuk terlibat secara berkesan dengan syarikat-syarikat pelaburan kami dan pemegang kepentingan tentang isu ESG.



► Dato' Feisal di majlis pelancaran Rangka Kerja dan Sasaran Kemampuan Khazanah pada 2022

📄 Pencapaian kami dalam kemampuan boleh dirujuk di bahagian **Kemajuan Kami** di halaman 67.



Kami mengambil pendekatan tegas dan meluas terhadap kelestarian – meliputi peranan kami sebagai pelabur dan juga dalam urusan harian. Pendekatan kami bersifat holistik dan bertumpu kepada isu-isu yang paling memberi kesan kepada kami dan syarikat-syarikat portfolio, dari sudut kematangan (*materiality*) perniagaan.

Pendekatan Khazanah terhadap kemampanan



Pelabur yang bertanggungjawab

Kami komited ke arah memastikan ESG dan amalan pelabur yang bertanggungjawab disepadukan dalam proses pelaburan kami, termasuk:

- Penilaian pelaburan baharu
- Pemantauan syarikat penerima pelaburan sedia ada
- Mengenal pasti peluang penciptaan nilai



Organisasi Mampan

Sebagai sebuah organisasi, kami berusaha menerapkan kemampanan menjadi budaya dan tingkah laku kami. Untuk tujuan ini, tindakan yang kami ambil termasuk:

- Memacu pengupayaan dalaman dengan mewujudkan kesedaran tentang kemampanan dan menyediakan latihan kepada kakitangan
- Mewujudkan sebuah rangkaian juara kemampanan dalaman bagi menerajui aktiviti membina kesedaran dan menggalakkan penerapan inisiatif mampan secara dalaman
- Mengambil tanggungjawab dengan melaporkan kemajuan diri dan mengekalkan ketelusan
- Menyumbang kepada badan-badan yang bermatlamat untuk meningkatkan penerapan dan amalan kemampanan di Malaysia



Warga Korporat Yang Baik

Kami percaya menjadi warga korporat yang baik bukan sekadar memacu kejayaan dalam perniagaan tetapi juga memainkan peranan dalam mewujudkan impak yang lebih meluas.

Sehubungan itu, kami akan terus menjadi pemangkin perubahan positif dalam alam sekitar dan masyarakat sekeliling, bagi mewujudkan masa depan negara yang lebih baik.



Kemajuan Kami

Pada tahun 2022, kami mencapai kemajuan yang besar berbanding sasaran yang dikenal pasti dalam rangka kerja kami.

	Sasaran	Kemajuan Kami
 Alam Sekitar	<p>Pelepasan Karbon Sifar Bersih menjelang tahun 2050</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelepasan Karbon Sifar Bersih menjelang tahun 2050 • Merumus strategi dan bakal memulakan pembangunan Laluan Peralihan Iklim (Climate Transition Pathways) menjelang akhir tahun 2023
	<p>Operasi neutral karbon menjelang tahun 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan strategi dan pilihan untuk mencapai neutral karbon menjelang tahun 2023, dengan data asas dikumpul dan sedang menjalani pengesahan.
 Sosial	<p>Meningkatkan rangka kerja dan program Kepelbagaian, Ekuiti dan Rangkuman (DEI) menjelang tahun 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan rangka kerja DEI yang akan diterapkan di seluruh organisasi <p> Ketahui lebih lanjut tentang rangka kerja DEI kami di halaman 88.</p>
	<p>30% wanita dalam Lembaga Pengarah dan Barisan Pengurusan Kanan menjelang tahun 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ahli Kelab 30% (30% Club) pada 2 Mac 2023 • Wanita kini mewakili 14% daripada ahli Lembaga Pengarah kami • Wanita kini merupakan 29% daripada Barisan Pengurusan Kanan kami
	<p>Sasaran impak sosioekonomi boleh diukur menjelang tahun 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan rangka kerja SEMARAK sebagai pengukur kesan sosioekonomi pelaburan dan inisiatif kami • Rangka kerja SEMARAK digunakan merentasi beberapa peluang pelaburan dan akan terus diperhalusi pada masa hadapan
 Tadbir Urus	<p>Meningkatkan kecekapan Lembaga Pengarah (termasuk kemampuan) di syarikat portfolio kami menjelang tahun 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengurusan penamaan calon pengarah yang terdiri daripada pemilihan, pencalonan dan penilaian diterapkan secara rasmi
	<p>Mendedahkan prinsip pengundian umum menjelang tahun 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendedahkan secara terbuka prinsip am pengundian dalam laman web kami
	<p>Termasuk KPI berkaitan ESG bagi jawatan kepimpinan utama bagi syarikat portfolio kami menjelang tahun 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% syarikat portfolio kami menetapkan KPI berkaitan ESG bagi pelantikan jawatan peneraju utama

Pemboleh Kemampanan Kami

Kami percaya bahawa kemampanan dipacu melalui:

» Pelaburan Mampan

Menetapkan kemampanan dalam proses membuat keputusan pelaburan kami

» Kemampanan Perusahaan

Menetapkan kemampanan dalam amalan harian kami, termasuk melibatkan sumbangan kepada masyarakat dan komuniti

Kami meneruskan pelaksanaan pemboleh kemampanan di seluruh Khazanah dengan tujuan membina keupayaan dan kapasiti dalaman bagi menangani isu tersebut. Pemboleh kemampanan yang dilaksanakan termasuk:

Menawarkan peluang latihan dan pembangunan kepada semua kakitangan, melalui latihan secara dalaman dan luaran

Meningkatkan keupayaan data dan analitik ESG kami

Menganjurkan perkara berkaitan kemampanan dengan pihak berkepentingan

Membina budaya kemampanan melalui inisiatif dalaman untuk mengurus dan mengurangkan pelepasan dan sisa



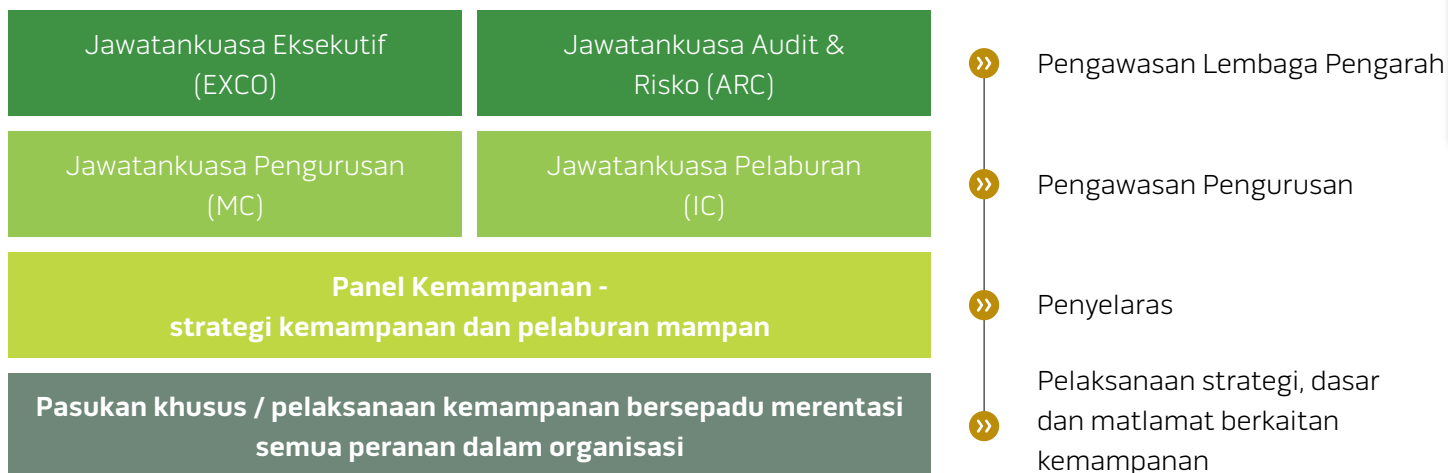
TADBIR URUS KEMAMAPAN

Struktur tadbir urus kemamapan kami menyediakan kepimpinan dan akauntabiliti yang diperlukan untuk tindakan dan inisiatif kemamapan kami.

Struktur tadbir urus meletakkan tanggungjawab muktamad berkaitan kemamapan kepada Lembaga Pengarah kami, yang pengawasannya dilaksanakan melalui Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC). Di peringkat pengurusan, Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pelaburan membincangkan hala tuju strategik dan dasar inisiatif kemamapan perusahaan dan pelaburan mampan, dan memantau pencapaian dan kemajuan dalam semua aspek.

Untuk menterjemahkan rangka kerja kami kepada strategi kemamapan yang boleh dilaksanakan, kami menubuhkan Panel Kemamapan yang terdiri daripada wakil-wakil daripada Pasukan Kemamapan Pusat (di bawah Bahagian Strategi kami), Pasukan Pelaburan Mampan (SI) (di bawah Bahagian Pelaburan kami) dan wakil daripada bahagian-bahagian sokongan lain. Dalam membangunkan strategi kemamapan, Panel Kemamapan mempertimbangkan potensi impak strategi tersebut terhadap Khazanah. Sementara itu, wakil-wakil khusus projek pelaksanaan di lapangan, merentas pasukan dan bahagian masing-masing.

Struktur Tadbir Urus Kemamapan Kami



JANGKAAN PEMEGANG SAHAM DAN KEPENGURUSAN PELABURAN



Pendekatan terhadap pengawasan pelaburan dipandu oleh tanggungjawab kami untuk melindungi dan mengembangkan kekayaan negara untuk generasi semasa dan akan datang.

Bagi mencapai matlamat ini, kami perlu mempunyai perspektif jangka panjang terhadap pelaburan kami dan mengutamakan penciptaan nilai sosial dan ekonomi mampan bagi rakyat Malaysia. Berikutan itu, kami menggunakan pendekatan sebagai pelabur yang aktif sebagai usaha untuk mempengaruhi keputusan melalui syarikat-syarikat portfolio kami dengan cara penglibatan berterusan, perwakilan dalam Lembaga Pengarah dan pengundian pada mesyuarat agung.



Imbas untuk membaca penyata Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan

Jangkaan Pemegang Saham Kami

Pengawasan pelaburan di Khazanah bertunjangan enam jangkaan pemegang saham khusus yang dimestikan terhadap semua syarikat portfolio kami.

1 Syarikat-syarikat mesti menjana nilai jangka panjang

- Pelaburan harus menjana pulangan jangka panjang yang mampan seperti dinyatakan dalam Jumlah Pulangan Pemegang Saham (TSR)
- Tumpuan terhadap sasaran jangka pendek tidak seharusnya menjejaskan nilai masa depan dan TSR
- Syarikat-syarikat harus mengambil kira nilai dimensi sosial dan alam sekitar seiring dengan sasaran kewangan
- Strategi syarikat harus disokong oleh keupayaan dan sumber berserta dasar amalan terbaik dalaman, proses dan juga kawalan

3 Pengerusi sebagai pemimpin yang menetapkan budaya yang betul

- Pengerusi harus menetapkan budaya prestasi, tanggungjawab, dan integriti, serta mencetus rasa bertanggungjawab dalam kalangan para pengarah
- Pengerusi perlu menjadi penghubung kepada pihak berkepentingan untuk memberikan maklum balas, termasuk penilaian semula prestasi Lembaga Pengarah dan pengurusan
- Pengerusi hendaklah bebas, namun jika ini tidak berlaku maka kehadiran Pengarah Kanan Bebas adalah perlu untuk memastikan keseimbangan

2 Lembaga Pengarah memegang tanggungjawab utama terhadap strategi korporat, pemantauan dan pengawasan

- Lembaga Pengarah perlu menyampaikan visi yang jelas, merangkumi pertimbangan kemampuan dan menterjemahkan visi ini ke dalam strategi syarikat
- Syarikat harus memiliki pasukan pengurusan yang berkebolehan, diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif yang kompeten, melalui proses pelantikan yang rapi dan telus
- Lembaga Pengarah perlu bebas daripada konflik yang mendapat sokongan jawatankuasa yang berfungsi penuh serta keberkesanan dinilai secara berkala bagi memastikan campuran bakat yang sesuai mengikut kemahiran, latar belakang, dan pengalaman

4 Pasukan pengurusan yang betul mesti dipilih dan disediakan insentif agar selaras dengan kejayaan syarikat

- Pengambilan kakitangan hendaklah dilakukan secara ketat dan telus, dengan penilaian yang berdasarkan piawaian pasaran dan dasar penyumberannya sepadan dengan kerumitan dan tanggungjawab jawatan yang terlibat
- Pampasan dan faedah harus selari dengan penyampaian strategi dan prestasi yang mampan
- Skim insentif harus dilaksanakan namun insentif perlu terikat dengan pencapaian dan perlu ada tindakan bagi hasil yang negatif



5 Perlindungan hak pemegang saham

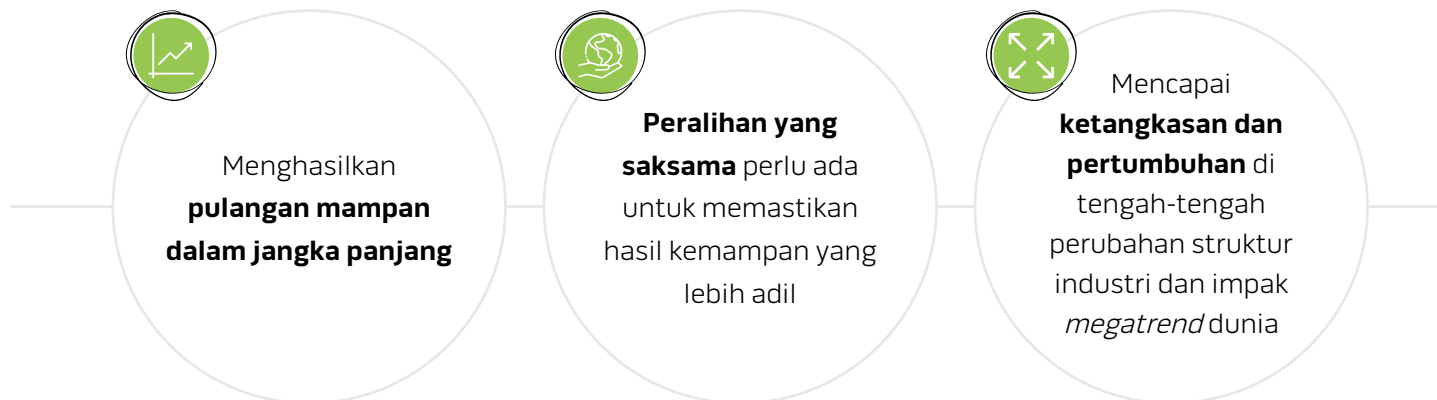
- Pemegang saham perlu dilayan secara saksama, dengan modal mereka mendapat perlindungan yang cukup
- Pemegang saham harus mempunyai hak mengundi, terutamanya atas perkara yang memberi kesan terhadap mereka, serta peluang mendapatkan penjelasan sekiranya perlu
- Syarikat harus mematuhi dasar "satu saham satu undi" bagi mengelak wujud kawalan yang tidak seimbang dalam kalangan pemegang saham tertentu
- Khazanah perlu terlibat secara kerap dengan syarikat-syarikat portfolio bagi menyampaikan jangkaannya dan bekerjasama bagi meraih hasil yang terbaik

6 Syarikat-syarikat perlu mengamalkan kemampanan bagi memastikan syarikat pelaburan mereka kalis masa hadapan

- Khazanah akan terlibat secara aktif dengan syarikat-syarikat portfolio untuk memberikan sokongan bagi usaha kemampanan mereka, termasuk memastikan peralihan ESG yang bertanggungjawab
- Amalan perniagaan yang mampan harus diterapkan dalam seluruh rantaian nilai, dan komitmen terhadap Pelepasan GHG Sifar Bersih menjelang tahun 2050 harus diberikan
- Kepelbagaian di peringkat Lembaga Pengarah, pengurusan dan tenaga kerja harus dikekalkan bagi memacu daya tahan, kreativiti dan ketangkasan bertindak, dengan penyertaan sekurang-kurangnya 30% wanita dalam Lembaga Pengarah
- Maruah dan hak pekerja harus dihormati pada setiap masa
- Amalan terbaik dalam tadbir urus korporat harus dikekalkan, dengan KPI pengurusan dikaitkan dengan sasaran ESG yang ditetapkan di peringkat korporat

Jangkaan Pelaburan Mampan Kami

Kemampanan diterapkan sebagai pertimbangan asas dalam pendekatan pengawasan pelaburan kami. Matlamat kami adalah memacu kemampanan secara holistik merentas dimensi pulangan kewangan, strategi dan impak, seperti digambarkan di bawah:



GABUNGAN BERKAITAN KHAZANAH

Dalam usaha kami menambah baik amalan organisasi dan syarikat portfolio, kami terus meningkatkan pengetahuan berkaitan kemampuan melalui penglibatan organisasi dan rakan kongsi lain. Bagi mencapai matlamat ini, Khazanah secara aktif menganggotai atau sebagai penandatangan bagi inisiatif-inisiatif berikut:

Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNPRI)



Sebagai penandatangan UNPRI sejak tahun 2017, Khazanah komited menerima pakai dan mengekalkan amalan terbaik berkaitan pelaburan bertanggungjawab. Sehubungan itu, kami menanamkan enam prinsip UNPRI dalam analisis pelaburan, pembuatan keputusan dan proses pengurusan, bagi mengemudi pelaburan kami ke arah syarikat-syarikat yang membangunkan pendekatan kemampuan yang teguh.

- 1 ► Kami akan menerapkan isu ESG ke dalam analisis pelaburan dan proses membuat keputusan
- 2 ► Kami akan menjadi pemilik aktif dan menerapkan isu ESG ke dalam dasar dan amalan kami
- 3 ► Kami akan mendapatkan pendedahan bersesuaian berkaitan isu-isu ESG oleh entiti yang menerima pelaburan kami
- 4 ► Kami akan menggalakkan penerimaan dan pelaksanaan Prinsip-Prinsip tersebut dalam industri pelaburan
- 5 ► Kami akan bekerjasama meningkatkan keberkesanan kami dalam melaksanakan Prinsip-Prinsip tersebut
- 6 ► Kami akan melaporkan setiap aktiviti dan kemajuan kami dalam melaksanakan Prinsip-Prinsip tersebut



Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC)



Khazanah merupakan ahli IIC dan penandatangani Kod Malaysia bagi Pelabur Institusi 2022 (MCII 2022) yang mana kami menyokong dan mematuhi sepenuhnya kod berkenaan. Kami selaras dengan sebahagian besar tujuh prinsipnya, seperti digariskan di bawah, dan Tumpuan Pengawasan, seperti yang digariskan dalam dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan (SEIS).

1

▶ Pelabur institusi perlu mendedahkan dasar tentang tanggungjawab pengawasan mereka dan mengkaji semula keberkesanan aktiviti-aktiviti pengawasan

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR) menetapkan tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas bagi Khazanah dan menjadi panduan untuk semua aktiviti pelaburan dan tatalaku perniagaan. FIGR disemak secara berkala dan dikemas kini terakhir telah dibuat pada tahun 2021. Kami juga disokong oleh penyata Dasar Pelaburan (IP) kami, Dasar Pelaburan Mampan (SI) yang dipertingkatkan dan dokumen SEIS kami yang baru dibangunkan. Kami sentiasa menambah baik proses semakan semula keberkesanan aktiviti pengawasan kami.

2

▶ Pelabur institusi perlu memantau syarikat pelaburan mereka

Portfolio pelaburan kami dipantau dan diuruskan secara aktif oleh pasukan Pelaburan kami mengikut Manual Pengurusan dan Pemantauan. Ini termasuk merangka strategi untuk mencipta nilai yang mampan, yang menjadi asas pemantauan prestasi.

3

▶ Pelabur institusi perlu melibatkan diri dengan syarikat pelaburan mengikut kesesuaian dan bekerjasama dengan para pelabur untuk meningkatkan hasil penglibatan

Rangka kerja penglibatan menggariskan kaedah kami memantau syarikat pelaburan melalui penglibatan yang kerap dengan Lembaga Pengarah, barisan pengurusan dan para penama, dan kami bekerjasama secara berterusan berdasarkan proses sindikasi dengan para pemegang saham, pelabur dan rakan kongsi lain melalui platform formal dan tidak formal. Platform kerjasama utama kami adalah melalui keahlian IIC.

4

▶ Pelabur institusi perlu menerapkan dasar untuk mengurus konflik kepentingan yang harus didedahkan kepada umum

Kami mempunyai dasar dan proses yang kukuh dalam menguruskan konflik yang merangkumi Buku Panduan Kod Tatalaku Kakitangan dan Kod Etika Perniagaan untuk Pembekal. Kedua-dua dokumen boleh diakses oleh orang awam melalui laman sesawang kami. Kami juga melaksanakan dasar 'Halangan Maklumat' untuk mengurus maklumat dalaman secara berkesan.



5

Pelabur institusi harus menerapkan pertimbangan tadbir urus korporat dan kemampuan, termasuk perkara berkaitan iklim ke dalam proses membuat keputusan sambil berusaha memberikan pulangan yang mampan demi kepentingan jangka panjang penerima faedah atau klien mereka

Kami terus memantau secara aktif aspek tadbir urus syarikat-syarikat pelaburan kami melalui proses pengurusan dan pemantauan yang teliti. Dasar SI kami yang dipertingkatkan baru-baru ini, Rangka Kerja Kelestarian yang baru dilancarkan dan ESG FIGR yang baru dibangunkan menjadi panduan kepada pendekatan kami untuk menghasilkan nilai yang mampan, termasuk melalui syarikat-syarikat pelaburan kami.

6

Pelabur institusi harus mendedahkan secara terbuka dasar tadbir urus korporat dan garis panduan pengundian mereka

FIGR kami menggariskan cara kami mengurus risiko dan menyemai budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang kukuh di Khazanah, manakala dokumen SEIS menggariskan prinsip pengawasan pelaburan dan Garis Panduan Pengundian kami yang baru disemak untuk mentadbir pengundian kami di mesyuarat agung syarikat tersenarai. Dokumen ini boleh didapati di laman sesawang kami.

7

Pelabur institusi harus bekerjasama secara bersesuaian untuk bertindak balas terhadap tadbir urus korporat dan kebimbangan atau risiko kemampuan. Suara dan pandangan kolektif pelabur institusi adalah teras yang penting dalam membentuk tingkah laku dan menggalakkan tadbir urus korporat yang baik, khususnya tentang isu-isu baru muncul seperti pelaporan kemampuan dan pelaburan

Kami sentiasa bekerjasama dengan pemegang kepentingan utama syarikat-syarikat pelaburan kami berdasarkan rangka kerja penglibatan. Sindikasi (pemindahan kawalan) secara formal dan tidak formal dengan pemegang saham, pelabur dan rakan kongsi lain memastikan pendekatan kerjasama dan keputusan secara kolektif dalam menangani kebimbangan kami baik secara terbuka dan juga persendirian, bergantung pada sifatnya. Antara contoh adalah keahlian IIC kami dan Acara Integriti GLIC (GIE) perdana yang melibatkan beberapa GLIC.



Forum Antarabangsa Dana Kekayaan Berdaulat (IFSWF)



Sebagai ahli IFSWF, kami secara sukarela mengesahkan Prinsip Santiago bagi mempromosikan ketelusan, tadbir urus yang baik, akauntabiliti dan amalan pelaburan Berhemat. Keahlian ini juga memberikan kami ruang untuk terlibat dalam dialog yang bermakna ke arah memacu amalan pelaburan yang lebih baik merentasi landskap dana kekayaan berdaulat sejagat.

CEO Action Network (CAN)



Sebagai ahli CAN, Pengarah Urusan kami bekerjasama secara langsung dengan pemimpin korporat lain di Malaysia untuk membangunkan pendekatan yang padu dan berimpak bagi kemampuan, pembinaan kapasiti dan isu-isu utama yang lain.

30% Club



Khazanah adalah Penyokong Korporat bagi 30% Club di Malaysia yang menyokong penyertaan sekurang-kurangnya 30% wanita dalam barisan pengurusan kanan menjadi pembuat keputusan termasuk Lembaga Pengarah dan kamar korporat (*C-suite*). Kelab ini juga berhasrat mengalakkan pemimpin korporat supaya menerima pakai amalan terbaik Kepelbagaian, Ekuiti dan Rangkuman (DEI) dalam organisasi mereka dan melibatkan diri dengan lebih ramai pemegang kepentingan yang berpengaruh dalam pasaran.

Sejak menjadi Penyokong Korporat Kelab tersebut, Dato' Feisal turut menjadi penyampai di webinar 30% Club Malaysia pada 7 Mac 2023, yang bertajuk '*Embrace Equity*' sempena sambutan Minggu Wanita Antarabangsa.



Integriti dan Anti Rasuah di Khazanah

Kami telah lama menyokong integriti dan anti rasuah sama ada dalam organisasi mahupun syarikat-syarikat pelaburan kami. Khazanah mengorak langkah baharu pada tahun 2022 dengan penganjuran Acara Integriti GLIC (GIE) yang diadakan buat julung kalinya, di mana kami bekerjasama Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) untuk mengukuhkan agenda antirasuah negara melalui rangkaian masing-masing.

GIE dianjurkan secara bersama dengan:

- Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan) (KWAP)
- Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP)
- Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT)
- Permodalan Nasional Berhad (PNB)

Acara yang diadakan secara tertutup, dihadiri oleh kira-kira 150 wakil integriti dan tadbir urus daripada 56 buah syarikat pelaburan daripada lima GLIC yang bekerjasama, dan menampilkan sesi yang menangani isu-isu khusus yang menjadi kebimbangan mereka.



► Wakil GLIC, dan pelbagai penceramah jemputan di GIE



► Suhana Dewi Selamat, Ketua Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan Khazanah, menyampaikan ucapan penutup di GIE

BAGI MEMBINA KAPASITI, KOMUNITI BERDAYA & PASUKAN CEMERLANG



- 78 Penyampaian Nilai Sosial [↗](#)
- 87 Warga Kami [↗](#)
- 90 Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran [↗](#)
- 96 Transformasi Digital Khazanah [↗](#)

[i](#) Klik pada pautan [↗](#) untuk maklumat lanjut dalam dokumen.

PENYAMPAIAN NILAI SOSIAL



- Projek Ganda Dana (ladang penternakan ikan Tilapia) di Kampung Bambangan, Tambunan, Sabah adalah penerima manfaat daripada Good Shepherd Services (salah satu rakan kongsi Yayasan Hasanah) yang berhasrat melahirkan usahawan wanita yang menggunakan sumber sedia ada untuk meningkatkan pendapatan isi rumah mereka

Kami menyampaikan nilai sosial berterusan melalui usaha-usaha yang memberi manfaat kepada pelbagai komuniti di Malaysia. Inisiatif-inisiatif berimpak ini menyasarkan hasil sosio-ekonomi yang diutamakan bagi memajukan komuniti, membina kapasiti dan memperkukuh masa depan negara.

Antara entiti-entiti pelaksana utama yang melaksanakan inisiatif penciptaan nilai kami adalah Yayasan Hasanah, Yayasan Khazanah, Institut Penyelidikan Khazanah, Think City Sdn Bhd, dan Taman Tugu Project Development Sdn Bhd. Selain itu, kami menjalankan usaha langsung di bidang-bidang terpilih seperti Galeri Khazanah dan Program Residensi Khazanah.

Dengan matlamat untuk memantapkan sumbangan kami di masa hadapan kepada masyarakat di bawah tonggak Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya, kami menubuhkan unit Pemantauan & Penjajaran Nilai Masyarakat (SMA) pada Februari 2023 untuk membolehkan penjajaran yang lebih baik antara tujuan kami dan pelaksanaan inisiatif-inisiatif nilai sosial, membolehkan kami untuk menyampaikan impak yang lebih besar.



► Pelancaran Laporan Hasanah 2022, bertemakan *Igniting Possibilities: Semarak Potensi Kita*

- **Yayasan Hasanah (Hasanah), sebuah yayasan milik Khazanah Nasional Berhad, menjadi pemangkin perubahan sosial di Malaysia melalui gerannya dalam lima bidang teras: Pendidikan, Pembangunan Masyarakat, Kesenian & Ruang Awam, Alam Sekitar dan Pengetahuan.**



Pada tahun 2022, Hasanah menyokong 132 projek impak sosial baharu dan bekerjasama dengan 111 rakan kongsi impak sosial sambil menguruskan pendanaan berjumlah RM222.3 juta.”

Pencapaian ini mencerminkan kejayaan Hasanah dalam membawa impak secara kumulatif kepada lebih 2.4 juta orang di Malaysia sejak penubuhannya pada 2015, *Memajukan Malaysia* melalui perubahan sosial yang dilakukan merentas setiap lapisan masyarakat.

Bertepatan dengan kepercayaan kami bahawa individu yang diperkasakan adalah nadi kepada



Imbas di sini untuk mengakses
Laporan Hasanah 2022



Atau layari thr2022.online

masyarakat yang progresif, pencapaian Hasanah menyerlahkan potensi yang ada pada setiap individu dan memanfaatkannya membawa kepada inovasi, kreativiti dan kemajuan yang lebih bermakna untuk negara.

Kerjasama dengan Kementerian Kewangan

Pada tahun 2022, Hasanah dan Kementerian Kewangan, melancarkan Geran Khas Hasanah 2022 (HSG2022), satu usaha penambahbaikan kepada program geran sedia ada melalui penglibatan lebih banyak rakan kongsi bagi menyokong usaha-usaha berkaitan sosial dan alam sekitar. Merangkumi usaha-usaha seperti menangani keciciran pembelajaran di sekolah, meningkatkan pendapatan usahawan mikro di bawah Program Perumahan Rakyat (PPR), memelihara motif tekstil warisan dan melindungi spesis harimau Malaya dengan memperkasakan komuniti Orang Asal, HSG2022 bertujuan mencetus kemungkinan baharu dengan memanfaatkan memanfaatkan kekayaan potensi insani di Malaysia.

HSG2022



- RIMAU memperkasakan komuniti Orang Asal untuk menjadi pelindung kepada populasi Harimau Malaysia di wilayah *central forest spine*. (Dari kiri ke kanan: peronda hutan Ardi Kembong, Sufian Raman, Fahmi Jali, Talib Mat Razi dan Safian Latif)

HSG2022



- ▶ Program Pepper Labs – Program Dapur Digital yang disertai usahawan mikro dapur awan (baris belakang, kiri ke kanan) Juraiah Ahmad, Farida Yusoff, Farah Asmani, (barisan depan kiri ke kanan) Noriza Ahmad, Rohana Ismail (Pengerusi) dan Intan Zarina membantu meningkatkan pendapatan mereka

HSG2022



- ▶ Umar Firas dari SK Jelempek, Perlis, merupakan sebahagian daripada peserta program UNIMAP – Wesser dan Jabatan Pendidikan Negeri Perlis yang diadakan bagi menangani masalah pembelajaran akibat pandemik melibatkan 2,300 pelajar di semua 74 sekolah rendah di negeri ini

ArtsFAS 2022



- ▶ Low Mee Li dan Orange of OS/Beautiful Gate, merupakan antara penghibur yang mengambil bahagian dalam konsert ILHAM yang diterajui OKU Sentral, dan disokong oleh ArtsFAS dan Kementerian Kewangan

Seni Sepanjang Musim

Program Seni Sepanjang Musim atau Arts for All Seasons (ArtsFAS) kini berkembang menjadi program geran terbesar bagi kesenian, warisan dan budaya di Malaysia.

Tahun 2022 menyaksikan rekod pemberian geran tertinggi berjumlah RM4.15 juta bagi program pendanaan dan peluang ekonomi. Bersama Kementerian Kewangan, ArtsFAS membawakan 107 pertunjukan dan persembahan di seluruh Malaysia, menyalurkan pendapatan kepada 3,332 seniman dan penghibur tempatan.

Dana Perusahaan Sosial Hasanah

Hasanah meraih satu lagi pencapaian cemerlang dengan memperkenalkan Dana Perusahaan Sosial Hasanah 2022 (HSEF2022) bersama Kementerian Kewangan, di mana RM4.64 juta telah disalurkan kepada 32 Perusahaan Sosial bagi meningkatkan keupayaan dan kapasiti mereka. HSEF2022 juga menandakan buat julung kalinya, 100% daripada dana pembangunan organisasi Hasanah dianugerahkan kepada perusahaan sosial.

Dana perdana tersebut membolehkan rakan-rakan kongsi mengembangkan lagi organisasi mereka dan meningkatkan impak keseluruhan, dengan pendanaan ditujukan ke arah pengambilan bakat-bakat dan pelaburan ke dalam mesin-mesin dan peralatan baharu untuk perniagaan mereka, sekali gus memacu kemampuan jangka panjang.



Melalui penyediaan latihan, bimbingan, dan akses kepada sumber bagi rakan-rakan kongsi, Hasanah memperkasakan para pelaksana perubahan ini untuk lebih bersedia menyampaikan program-program boleh skala serta berjaya yang menghasilkan kesan sosial dan alam sekitar yang lebih besar untuk komuniti yang menjadi lokasi operasi mereka di seluruh Malaysia. Selain itu, dengan mengukuhkan kapasiti struktur rakan kongsi mereka, Hasanah sedang membina ekosistem perusahaan sosial yang lebih mampan, sebagai satu langkah ke hadapan dalam memprofesionalkan impak sosial di Malaysia dan menarik lebih ramai bakat ke dalam sektor itu.

Perkongsian Melangkaui Geran Harian



Pada bulan Mac 2022, GDRN diperkenalkan semula sebagai GLIC/GLC Demi Rakyat dan Negara (GDRN). GDRN merupakan gabungan GLIC dan GLC yang bertujuan menghasilkan impak sosial dalam skala besar, dan merangkumi tiga bidang impak: Jalinan Ilmu, Jalinan Sejahtera dan Jalinan Kemanusiaan.

Pada tahun 2022, 13 ahli GDRN menyumbang RM38.7 juta kepada inisiatif kemanusiaan yang memanfaatkan 38,442 keluarga, 56,630 individu dan 30 institusi. Yayasan Hasanah dan Yayasan TM bertindak sebagai Sekretariat Bersama, untuk menyelaraskan usaha tersebut dan menyelia peranan GDRN yang semakin meningkat dalam menyokong negara dan rakyatnya.



▶ Hasanah bekerjasama dengan rakan bantuan bencana untuk mempercepatkan pengagihan di kawasan-kawasan yang terjejas akibat banjir kilat

Pada tahun 2022, Hasanah juga memperuntukkan bantuan bencana kemanusiaan bernilai RM2.19 juta kepada mangsa-mangsa banjir melibatkan pemberian barangan seperti bakul makanan, kit penjagaan kebersihan diri pasca banjir, pek sokongan bersalin dan penjagaan anak, ubat-ubatan, pakaian sekolah dan kerja-kerja pembaikan.



YAYASAN KHAZANAH

- **Bagi menyokong matlamat kami dalam meningkatkan daya saing Malaysia di peringkat global, Yayasan Khazanah (YK) telah mengenal pasti, menyokong dan memupuk bakat-bakat terbaik dalam negara yang berpotensi untuk memegang posisi kepimpinan dalam sektor korporat atau kerajaan.**

Melalui biasiswa penuh yang disediakan YK, bakat-bakat ini diberi peluang untuk meneruskan pengajian di universiti-universiti terkemuka di seluruh Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia, China dan Malaysia. YK juga menyediakan bakat-bakat ini dengan sokongan kewangan untuk mengembangkan potensi diri melalui program pertukaran pelajar, persidangan antarabangsa dan program pembangunan diri, sambil memudahkan cara bimbingan dan tunjuk ajar melalui rangkaian jurulatih pembelajaran dan pemimpin korporat.

Setelah selesai pengajian di universiti, para sarjana terikat dengan organisasi gabungan di seluruh Malaysia termasuk GLC, GLIC dan agensi-agensi kerajaan, bagi membantu memacu agenda pembangunan negara dalam kedudukan di mana impak yang ketara dapat mereka sampaikan. Pada peringkat ini dan sepanjang kerjaya mereka, mereka kekal sebagai sebahagian daripada rangkaian alumni maya, di mana mereka dapat memperluaskan rangkaian profesional dan mengakses pandangan untuk menyokong pembangunan berterusan.

Di bawah Program Geran Pengajian Bestari, YK bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Majlis Amanah Rakyat (MARA) dalam menyediakan elaun bulanan kepada pelajar-pelajar sekolah menengah yang terpilih.

Pada tahun 2022, YK menaja:

- 1 Bilangan biasiswa yang dianugerahkan pada tahun **2022: 115**

45 Global

65 Watan

5 Lestari

- 2 Bilangan Geran Bestari dianugerahkan pada tahun **2022: 200**



Untuk maklumat lanjut tentang Yayasan Khazanah, sila layari www.yayasankhazanah.com.my



- Penerima Anugerah Baharu 2022: Khazanah Global, Khazanah Watan dan Khazanah Global (Pengajian Lepas Ijazah)



- Penerima Biasiswa Khazanah Watan 2022 (dari kanan ke kiri) Chyfica Mohamed Zamri, Kedoktoran Pentadbiran Perniagaan, Universiti Teknologi Mara, dan Yeo Jia Yee, Faith, Sarjana Bahasa Inggeris Pengajian Bahasa dan Sastera, Universiti Sains Malaysia



- Penerima Biasiswa Khazanah Watan 2022, Athikeshani a/p Harikrishnan, Sarjana Muda Undang-undang, Universiti Malaya (gambar dengan ibunya)



TAMAN TUGU



- ▶ Denai hutan Taman Tugu menawarkan aktiviti yang sangat menyeronokkan kepada semua peringkat umur termasuk acara melibatkan keluarga dan pembinaan pasukan

- ▶ **Dalam usaha mewujudkan kawasan hijau di Kuala Lumpur, kami bekerjasama dengan pelbagai entiti daripada sektor swasta dan awam bagi membangunkan Taman Tugu, sebuah taman seluas 66 ekar di tengah-tengah kota raya yang boleh dikunjungi secara percuma. Taman Tugu ialah salah satu inisiatif tanggungjawab sosial korporat bukan berasaskan keuntungan kami yang terbesar.**

Taman ini ditubuhkan pada tahun 2018 di bawah Amanah Warisan Negara (AWAN), sebuah amanah awam negara untuk memiliki, mengurus dan melindungi Taman Tugu serta aset warisan berpotensi lain di seluruh Malaysia.

Pada tahun 2022, Taman Tugu mengadakan sesi nyanyian bersama-sama sempena sambutan Kemerdekaan di kawasan hijau terbuka yang baru dilancarkan iaitu Laman Taman Tugu, yang dilengkapi pelbagai kemudahan buat pengunjung dan mempunyai ruang terbuka berbumbung yang dikenali sebagai *The Patio*. Kapanjangan laluan denai hutan juga ditambah sebanyak 1 km dan telah dibuka sempena sambutan tersebut, menjadikan jumlah keseluruhan sebanyak 6 km.

Pada tahun lalu, Taman Tugu berjaya mendapatkan tajaan daripada pelbagai entiti korporat termasuk CIMB Islamic, CTC Global, Standard Chartered Global Business Services, Canon, Diamond Technique dan CGC. Taman Tugu juga menambah Plot Angkat di Taman Tugu sebagai elemen tambahan kepada Program Angkat Elemen-Elemen Taman Tugu, di mana Uniqlo Malaysia telah mengambil dua plot tanah angkat dan Deutsche Bank pula mengambil satu plot tanah angkat. Bagi memperluaskan perkongsiannya dengan Uniqlo Malaysia, program penglibatan tambahan Uniqlo – Taman Tugu Plant Giveaway dan Uniqlo – Taman Tugu Plant & Hunt disediakan kepada orang ramai dan kanak-kanak untuk mempelajari dan meningkatkan kesedaran mereka tentang kemampanan.

“

Sehingga 31 Mac 2023, lebih 700,000 orang telah melawat taman itu. Dengan 1km laluan tambahan disediakan dan pelbagai program pendidikan dan aktiviti penglibatan dilancarkan sepanjang tahun lalu, kami menjangka Taman Tugu akan terus meluaskan jangkauan di kalangan rakyat Malaysia dan pelancong ke negara ini pada masa hadapan.”

Untuk maklumat lanjut tentang



Taman Tugu, sila layari
www.tamantugu.my



@friendsoftamantugu



thinkCITY

THINK CITY



- ▶ George Town Conservation and Development Corporation (GTDC), Think City dan Aga Khan Trust for Culture meraikan penyiapan tembok laut yang baharu dan persiaran awam di sepanjang Esplanade yang bersejarah. Esplanade merupakan sebuah persiaran tepi laut di tengah-tengah Tapak Warisan Dunia UNESCO George Town

- ▶ **Think City, anak syarikat milik penuh Khazanah, terlibat dalam membangun dan melaksanakan penyelesaian inovatif yang menjadikan bandar lebih mesra rakyat, boleh didiami, berdaya tahan dan mampan. Ditubuhkan pada tahun 2009 bagi tujuan penjana semula bandar George Town di Pulau Pinang, Think City kini terdapat di bandar-bandar seluruh negara, melaksanakan projek berimpak yang mencipta lebih banyak lagi ruang bandar dinamik dengan menumpukan kepada empat bidang utama: Pewujudan Tempat, Daya Tahan, Strategi & Analitik dan Pembangunan Ekonomi berdasarkan Budaya.**

Di bawah naungan Kementerian Kewangan, Think City melancarkan Rangkaian Arkeopelancongan Wilayah Utara pada tahun 2022 di seluruh Perak, Kedah, Pulau Pinang dan Perlis. Program ini bertujuan memanfaatkan tarikan semula jadi, budaya dan arkeologi yang unik di rantau ini bagi merangsang pelancongan berasaskan budaya, mewujudkan peluang pekerjaan dan memacu daya tahan ekonomi yang lebih besar. Sejumlah RM10 juta diperuntukkan

bagi fasa pertama, dengan 56 projek, perkongsian dan inisiatif pengurusan diluluskan, mewujudkan pelaburan bersama bernilai RM6.7 juta.

Dengan kerjasama UN-Habitat dan pelbagai rakan kongsi tempatan dan antarabangsa, Think City memperoleh AS\$10 juta daripada Dana Adaptasi (*Adaptation Fund*) untuk melaksanakan Program Adaptasi Iklim Berasaskan Alam Sekitar Pulau Pinang (PNBCAP), pendekatan komprehensif untuk menangani kesan perubahan iklim terhadap alam sekitar dan sosial. di Pulau Pinang. Program ini kemudiannya disiarkan ketika Sidang Kemuncak C40 Cities, di mana BBC StoryWorks terlibat untuk menghasilkan episod '*Cooling Down Penang*' bagi pihak Think City.

Think City juga bekerjasama dengan Majlis Bandaraya Pulau Pinang (MBPP) dan EIT Climate-KIC bagi membangunkan Atlas of Climate Resilient Trees (ACResT), platform dalam talian dan kerjasama terbuka yang memudah cara penemuan dan dokumentasi spesies pokok berdaya tahan iklim, membantu perancang bandar dan landskap menanam pokok dalam persekitaran bandar Pulau Pinang. Sementara itu, Think City turut menyiapkan tembok laut dan persiaran awam di sepanjang Esplanade George Town, satu inisiatif yang seiring dengan hasrat Kerajaan Negeri Pulau Pinang dan MBPP untuk meremaja semula kawasan bernilai sejarah.

Selain itu, Think City bekerjasama dengan Majlis Bandaraya Johor Bahru untuk mempertingkatkan fungsi dan pemuliharaan warisan budaya Coronation Avenue, salah satu jalanan yang paling bersejarah dan kaya dengan budaya di bandar tersebut, dan turut mengadakan usahasama dengan PNB Merdeka Ventures untuk melaksanakan pelbagai projek di kawasan Merdeka 118 yang bakal membangun di Kuala Lumpur.



Untuk maklumat lanjut tentang Think City, sila layari www.thinkcity.com.my



KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



- ▶ Dato' Feisal dan Pengerusi KRI, Tan Sri Nor Mohamed Yakcop, hadir pada pelancaran penerbitan *The Paddy and Rice Industry of Sabah and Sarawak: Status and Potential* pada 31 Januari 2023

- ▶ **Khazanah Research Institute (KRI) menjalankan penyelidikan tentang isu-isu mendesak yang dihadapi negara dengan objektif untuk mencadangkan dasar awam yang mengekalkan dan meningkatkan kesejahteraan sosioekonomi rakyat Malaysia.**

Pada tahun 2022, KRI menerbitkan 24 artikel, kertas kerja dan perbincangan serta laporan, yang bertumpu kepada isu-isu utama yang dihadapi negara termasuk keterjaminan makanan, pertanian, perumahan dan bandar, pekerjaan dan pengangguran, perubahan iklim, perlindungan sosial dan transformasi digital.

Berdasarkan bidang-bidang penyelidikan ini, KRI terlibat secara aktif dengan kementerian-kementerian yang berkaitan untuk menyediakan sokongan dasar yang kukuh dalam isu-isu ini dan lain-lain.



Untuk maklumat lanjut tentang KRI, sila layari www.krinstitute.org

PROGRAM PEKERJAAN JANGKA
PENDEK KERAJAAN MALAYSIA
(MySTEP)

- ▶ Salah satu bidang tumpuan Khazanah-MySTEP pada tahun 2022 adalah penjagaan kanak-kanak yang mana kami melantik Rakan Kongsi Program yang pakar dalam latihan dan persijilan penjagaan kanak-kanak secara profesional

- ▶ **Kami menyokong Program Pekerjaan Jangka Pendek Kerajaan Malaysia (MySTEP), yang menyediakan latihan dan penempatan di tempat kerja kepada rakyat negara ini yang berumur 18 tahun ke atas melalui penyertaan pelbagai rakan kongsi industri. Menyedari permintaan pasaran pekerjaan yang berubah-ubah, program ini ditumpukan kepada memupuk pengetahuan yang relevan, kemahiran sedia masa depan dan menyediakan minda yang betul untuk rakyat Malaysia bagi pertumbuhan kerjaya jangka panjang, dengan memberi penekanan khusus dalam menangani isu pengangguran dalam kalangan graduan universiti.**

Pada tahun 2022, Khazanah melalui Rakan Kongsi Programnya dan syarikat yang berkaitan menyediakan latihan dan penempatan kepada sejumlah 11,566 peserta program, bagi membantu mereka mendapat pekerjaan.



Untuk maklumat lanjut tentang MySTEP, sila layari mystep.mof.gov.my





- ▶ Sultan Perak Darul Ridzuan, DYMM Sultan Nazrin Muizzuddin Shah, mencemar duli merasmikan pembukaan galeri seni maya kami, Galeri Khazanah yang diadakan serentak dengan pameran mini

▶ **Kami melancarkan Galeri Khazanah pada bulan Ogos 2022 sebagai sebahagian daripada usaha untuk mengekalkan kekayaan warisan sosial dan budaya Malaysia.**

Galeri Khazanah, sebuah galeri maya sepenuhnya, mempamerkan perspektif tentang negara melalui lensa artis tempatan dan antarabangsa. Ia juga bertujuan memulihara karya seni bersejarah yang diperoleh oleh Khazanah sejak penubuhannya dan memupuk penghargaan berkekalan terhadap kekayaan warisan budaya Malaysia.

Sultan Perak Darul Ridzuan, Duli Yang Maha Mulia, Sultan Nazrin Muizzuddin Shah, mencemar duli melancarkan Galeri Khazanah yang menjadi platform untuk meningkatkan kesedaran orang ramai melalui pameran sulungnya - *Time Together: Exploring Art Through Khazanah Nasional Berhad's Collection*.

Menampilkan lebih 50 karya seni yang dihasilkan artis-artis muda, senior dan juga yang terkenal termasuk Latiff Mohidin, M. Zain Idris, Ahmad Khalid Yusof, Dato' Chuah Thean Teng dan Kok Yew Puah, pameran ini dikendalikan oleh Sarah Abu Bakar.

Ia mempamerkan hasil budaya yang bermakna seperti lukisan, catan, gambar, arca dan kraf, termasuk objek sejarah yang menceritakan tentang sejarah unik arca di Malaysia.

Melangkah ke hadapan, kami bukan sahaja meraikan khazanah budaya negara kita tetapi juga memastikan generasi akan datang mewarisi kemahiran seni yang memperkayakan sejarah Malaysia.



- ▶ Hasil seni kerja tangan 'Mandalay paper quilling' menjadi salah satu daripada banyak aktiviti untuk kanak-kanak dan peminat seni & kraf di pameran mini Galeri Khazanah



- ▶ Pameran maya kedua di Galeri Khazanah, The Color of Life, menentengahkan 65 karya seni oleh 40 artis moden dan kontemporari, meraikan keindahan alam semesta yang disampaikan melalui kuasa pewarnaan



Untuk maklumat lanjut tentang Galeri Khazanah, sila layari galeri.khazanah.com.my

WARGA KAMI

Warga kami merupakan asas yang menjadi penentu kepada nilai yang ingin dicipta. Dengan menggalakkan kerjasama dan keterbukaan dan juga ruang bagi tujuan pendidikan dan pembangunan, kami memacu budaya prestasi tinggi merentasi seluruh tenaga kerja kami supaya nilai lebih besar mampu disampaikan kepada negara.



Kami membentuk budaya yang berasaskan tiga Nilai Teras, membolehkan warga kami memberikan yang terbaik pada setiap masa:



Kami berpegang kepada **TANGGUNGJAWAB**
Menyampaikan hasil dengan cara beretika



Kami **MENGHORMATI** perbezaan
pandangan Mendapat nilai daripada pelbagai idea dan pendapat



Kami **MENYOKONG** antara satu sama lain
Memahami keutamaan dan keadaan orang lain

Pada tahun 2022, kami mencatat kemajuan besar dalam Transformasi Budaya Khazanah (KTX) yang kini masih berlangsung, membugarkan Nilai Teras kami sambil menumpukan kepada usaha transformasi dalam dua bidang teras – Komunikasi dan Penilaian & Aplikasi.

Melalui pelbagai platform informal termasuk dialog dengan kakitangan, sesi *Relax & Refresh* (R&R) dan sesi sarapan KITAgather kami, para pemimpin kami mempromosi dan mengukuhkan usaha pembugaran budaya kami sambil memupuk kepada kewujudan



persekitaran yang selamat untuk berkongsi pandangan (*Safe to Speak*) bagi menggalakkan warga kami menyampaikan kebimbangan mereka. Selain itu, kakitangan kami juga mengikuti program bimbingan budaya dan program pembelajaran Digital dan Teknologi, di mana kedua-duanya sangat penting untuk tranformasi kami. Usaha ini disokong dengan memuktamadkan naratif Nilai Teras kami dan Tingkah Laku Toleransi Sifar sebagai asas yang kukuh bagi mempercepatkan transformasi.

Bagi menilai maklum balas warga kami tentang perjalanan transformasi Khazanah, kami mengadakan tinjauan penglibatan pekerja merentasi organisasi, iaitu KITAVoice, di mana warga kami mendapati tugas mereka mempunyai matlamat dan bermakna. Di sebalik transformasi digital kami, tinjauan itu juga mendapati warga kami percaya mereka mendapat sokongan yang padu dalam melaksanakan cara kerja yang baharu.

Pada sepanjang tahun 2022, kami mula menerapkan Nilai Teras yang 'disegarkan semula' dalam proses yang sedia ada, seterusnya menjadikan nilai ini sebagai asas meningkatkan kecekapan kepemimpinan dan menambah baik rangka kerja penilaian pengambilan pekerja baharu kami.



Komitmen Kami Terhadap Kepelbagaian, Ekuiti dan Rangkuman (DEI)

Rangka kerja DEI kami dibangunkan berdasarkan pelbagai faktor terutamanya input pihak berkepentingan dalaman yang diperoleh melalui pelbagai inisiatif bagi suatu tempoh masa yang ditentukan. Rangka kerja ini berhasrat menerapkan prinsip DEI dalam budaya dan warga Khazanah, sambil turut mengambil kira undang-undang dan amalan budaya tempatan.

Tiga strategi akan digunakan untuk memacu inisiatif DEI di Khazanah:

- 1 Kesedaran** mengalakkan warga Khazanah memahami dan mengerti konsep DEI.
- 2 Penglibatan** menumpukan pada aktiviti DEI yang melibatkan pihak berkepentingan dalam dan luar organisasi.
- 3 Tadbir Urus** perlu ada pertimbangan dan pelaksanaan DEI dalam operasi harian.

Matlamat utama kami adalah memastikan setiap warga Khazanah menerima pemikiran DEI dan secara sedar menerapkannya dalam tingkah laku mereka. Sebagai sebuah organisasi, kami berharap usaha ini akan memberi kesan yang positif kepada prestasi pekerja dan hasil keseluruhan perniagaan.

Rangka Kerja DEI



* Semua strategi akan disokong atau diperengkap dengan inisiatif yang berkaitan

Pada tahun 2023, tumpuan utama kami adalah memupuk kesedaran dan pemahaman dalaman melalui penganjuran bengkel DEI interaktif. Penganjuran ini dibuat atas kesedaran bahawa setiap kakitangan mempunyai tahap pengetahuan berbeza tentang DEI, maka bengkel ini disasarkan untuk merapatkan jurang yang ada dan meningkatkan pemahaman supaya kemajuan organisasi dapat diraih secara bersama. Penglibatan di peringkat dalaman organisasi dilakukan secara berterusan dan semakin menyeluruh juga dibuat untuk memastikan kesaksamaan dan keterangkuman untuk semua.

Mengimbu kembali tempoh selama setahun lalu, kami berasa gembira kerana warga Khazanah terlibat secara lebih kerap dalam aktiviti penglibatan dan pembelajaran meskipun ketika itu, kami mengadakan pengaturan kerja yang fleksibel. Melangkah ke hadapan, kadar penyertaan yang tinggi membolehkan kami mengukuhkan kemahiran kepimpinan dan prestasi mereka dalam menghayati Nilai Teras kami dan, akhirnya, bersama-sama *Memajukan Malaysia*.

Khazanah Careline

Sejajar dengan Nilai Teras kami, sokongan diberikan kepada warga kami ketika tempoh-tempoh sukar. Bagi tujuan ini, Khazanah Careline menawarkan sokongan kepada kakitangan dan keluarga mereka dengan akses 24 jam sehari dan tujuh hari seminggu. Talian hotline ini dilengkapi dengan aplikasi dalam talian iaitu KITAsihat bagi menyediakan sokongan meluas merentasi topik kesihatan dan kesejahteraan fizikal dan mental.

Berbudi Bersama



Kepercayaan terhadap amalan berbuat baik menjadi inspirasi kepada Berbudi Bersama, inisiatif dalaman yang menggalakkan kakitangan kami untuk mendekati komuniti setempat, menyokong usaha-usaha bermakna dan menghulurkan bantuan kepada mereka yang memerlukan. Berbudi Bersama menjadi inisiatif dalaman yang menggalakkan kakitangan kami mendekati komuniti setempat untuk menyokong dan membantu mereka yang memerlukan.



► Sukarelawan KVN menyertai inisiatif Berbudi Bersama sepanjang bulan Ramadan

The Khazanah Volunteer Network (KVN)



Bagi tujuan menyokong Berbudi Bersama memperluaskan lagi misinya, KVN membuka peluang kepada kakitangan dan keluarga mereka untuk menjadi sukarelawan dalam bidang kebajikan sosial atau alam sekitar. Rangkaian ini terbuka kepada kakitangan kami dan juga kakitangan syarikat-syarikat berkaitan kami.

Pada tahun 2022, sukarelawan kami melibatkan diri dalam pelbagai usaha kebajikan berkaitan pembangunan komuniti, seni & budaya dan juga perayaan. Ini termasuklah penglibatan seramai 62 sukarelawan dalam penganjuran pameran fizikal mini Galeri Khazanah, yang mana mereka berusaha mengatur program yang merangkumi ceramah artis, aktiviti untuk pelajar dan lawatan berpandu. Sukarelawan lain, juga terlibat mengendalikan majlis berbuka puasa Khazanah yang diadakan di Farm Fresh, UPM untuk kanak-kanak daripada Asrama Anak-Anak Yatim Darul Taqwa serta aktiviti yang dianjurkan oleh Taman Tugu sempena sambutan Hari Alam Sekitar Sedunia.



► Majlis Iftar di Farm Fresh, UPM Serdang



► Sambutan Hari Raya menyantuni golongan kurang berkemampuan di Taman Tugu



► Hari Alam Sekitar Sedunia di Taman Tugu

KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



KHAZANAH MEGATRENDS FORUM (KMF)

Bagi mendorong kami untuk kekal berada jauh di hadapan dalam pemikiran inovatif, KMF bertindak menghimpunkan para pemimpin terkemuka daripada sektor perniagaan, kerajaan, ahli akademik dan masyarakat untuk membincangkan arah aliran dan isu yang bakal membentuk masa depan.

Dianjurkan secara tahunan sejak tahun 2007, KMF terus berkembang setiap tahun dengan membawakan isu-isu yang menjadi tumpuan dunia sejangat. Bertemakan *'Development and its Complexities: Steering Our Way Through a Perfect Storm'*, KMF2022 memperbincangkan tentang kesukaran untuk memacu pembangunan ekonomi ketika dunia dibadai dengan pelbagai permasalahan sambil turut mengenal pasti peluang-peluang pertumbuhan unik yang ada bagi mencapai kemajuan seterusnya.

Sebagai sebuah acara hibrid yang pertama seumpamanya, KMF2022 berjaya menarik penyertaan lebih 1,000 tetamu yang hadir secara fizikal dan 700 lagi secara maya terdiri daripada ahli perniagaan tempatan dan antarabangsa, komuniti akademik dan sosiopolitik. Para peserta berkongsi perspektif tentang perubahan dunia yang merentasi empat dimensi iaitu Makro dan Pasaran, Firma dan Transformasi, Pertumbuhan dan Pembangunan serta Warga dan Kepemimpinan.

Pada acara berkenaan, para peserta juga mendengar pandangan dan pemikiran pemimpin yang berpengaruh termasuk pakar ekonomi, Profesor Ha-Joon Chang; usahawan teknologi Patrick Cao; ahli teknologi NASA Florence Tan; pakar perubatan dan parasit, Profesor Sanjeev Krishna; aktivis masyarakat Bill Walczak; Gabenor Bank Negara Malaysia, Tan Sri Shamsiah Mohd Yunus dan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB Group Holdings Berhad, Dato' Abdul Rahman Ahmad.



KMF2022 menyaksikan penyertaan lebih 1,000 tetamu yang hadir secara fizikal dan 700 lagi secara maya terdiri daripada ahli-ahli perniagaan tempatan dan antarabangsa, komuniti akademik dan sosiopolitik."



- ▶ Perbincangan panel dalam salah satu sesi KMF2022 yang menampilkan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB Holdings Berhad, Dato' Abdul Rahman Ahmad, dan dikendalikan oleh Pengarah, Pelaburan di Khazanah, Nurazeyan Khalis



- ▶ Ucapan KMF2022, disampaikan oleh Profesor Ekonomi di SOAS, University of London, Profesor Ha-Joon Chang, dan dikendalikan oleh Pengarah Eksekutif dan Ketua, Pasaran Awam Khazanah, Datuk Hisham Hamdan



Untuk maklumat lanjut tentang KMF, sila layari www.kmf.com.my

KHAZANAH KNOWLEDGE EXCHANGE (KKE) & TEA TALK SERIES

Bagi tujuan mendedahkan warga Khazanah kepada perubahan yang berlaku sepanjang tahun, KKE and Tea Talk Series menampilkan pelbagai penceramah – termasuk pemimpin dan pasukan dalaman Khazanah untuk membincangkan persoalan dan isu penting.

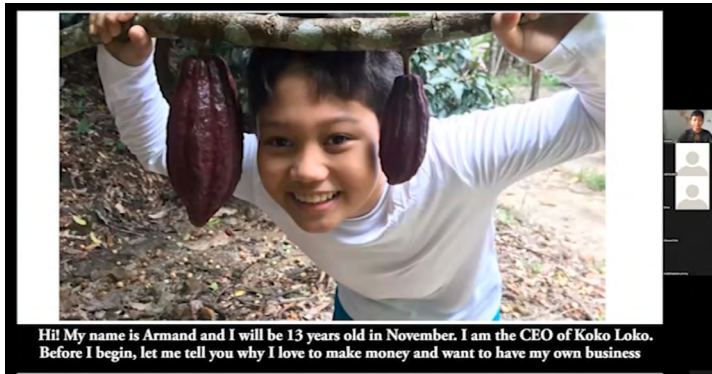
Pada tahun 2022, kami mengadakan sebanyak 38 sesi KKE dan Tea Talk, setiap sesi disampaikan secara informal dan santai bagi tujuan menggalakkan wujudnya komunikasi atau dialog secara dua hala. Sorotan penting termasuk:



- ▶ *Siri Pembelajaran Analisis Data KKE* melibatkan Pakar Pasaran Swasta dikendalikan oleh Bryan Lim, Pengarah Eksekutif Khazanah yang juga Ketua Dana Impak dan Ketua, Penjagaan Kesihatan



- ▶ *Siri Pembelajaran Analisis Data KKE* melibatkan perbincangan pakar-pakar, dikendalikan oleh Ketua Pegawai Pelaburan Khazanah, Tengku Azmil Zahrudin



- ▶ *Sesi Tea Talk Impact* bertajuk 'Koko Loko: Do Good Eat Chocolate' oleh usahawan sosial Armand Idrizam



- ▶ *Sesi Tea Talk K-Residency* bertajuk 'The Changing Role of Media in Crisis Reporting' oleh Khairunnisak Dzun Nurin daripada Malaysia Airlines

PROGRAM LATIHAN SISWAZAH KHAZANAH (KGTP)

KGTP bermatlamat untuk membangunkan generasi pemimpin baharu negara. Di bawah program selama 12 bulan, pelatih akan didedahkan dengan cabaran dalam suasana yang dinamik, bersaing dan sentiasa bergerak pantas dalam pelbagai sektor dan bidang.

Pelatih berpotensi tinggi ditawarkan untuk meneruskan kerjaya sebagai *Associate* (Pegawai bersekutu) dengan Khazanah, membolehkan mereka menggunakan bakat yang ada untuk memacu kemajuan negara yang berterusan.



► Hari Induksi kohort KGTP 2022



Untuk maklumat lanjut tentang KGTP, sila layari

www.khazanah.com.my/careers/khazanah-graduate-trainee-programmes-kgtp/

Pelatih diserap sebagai kakitangan tetap pada tahun 2021

16

diserap daripada program **GTP - Pelaburan 2021** sebagai *Associate* (Pegawai Bersekutu)

6

diserap daripada program **GTP - Khazanah 2021** sebagai *Associate* (Pegawai Bersekutu)

2022 KGTP Kohort

21

dilatih bagi **GTP - Pelaburan**

11

dilatih bagi **GTP - Khazanah**

JUMLAH PELATIH DISERAP SEHINGGA TAHUN 2022

**GTP -
Pelaburan:
219**

**GTP -
Khazanah:
40**

PUSAT SUMBER KHAZANAH

Sebagai sebuah perpustakaan perniagaan terkini dan perkhidmatan maklumat dalam talian, Pusat Sumber Khazanah menghubungkan kakitangan dengan pangkalan data, sumber maklumat dan berita yang dikemas kini supaya mereka boleh menyampaikan nilai merentasi peranan perniagaan teras dan bukan teras kami.

PROGRAM PEMBANGUNAN KEPEMIMPINAN KHAZANAH (KLDP)

Kami membangunkan KLDP dengan tujuan untuk melahirkan pemimpin peringkat pertengahan yang berpotensi meningkat ke peringkat lebih tinggi.

Melalui dorongan yang diberikan dalam bentuk syarahan, bimbingan, simulasi dan komponen pembelajaran tindakan, KLDP melalui programnya yang berstruktur dan intensif, membangunkan kakitangan yang memiliki kemahiran strategik dan kepemimpinan supaya mereka dapat berkembang maju di tengah-tengah cabaran dan juga peluang yang menanti.

PROGRAM BIASISWA KHAZANAH

Program Biasiswa Khazanah (sebelum ini dikenali sebagai YK4U) menyediakan sokongan kewangan kepada warga kerja kami yang berpotensi tinggi untuk melanjutkan pengajian pasca siswazah mereka. Pemberian biasiswa ini bertujuan memperkasakan kakitangan kami dan mengekalkan penyediaan bakat bagi jawatan-jawatan utama dalam barisan pengurusan pada masa hadapan.



► Muhammad Najib, yang sedang mengikuti pengajian MBA Sloan Fellows di MIT Sloan School of Management di Masechusetts, Amerika Syarikat



► Lawatan dan perkongsian oleh Sekolah Buku Jalan Chow Kit, dengan kohort KLDP

Terdapat dua peringkat berbeza:

Peringkat 1 (Bakat Baru Muncul) – Kakitangan peringkat bawah (junior) yang cemerlang akan belajar untuk tempoh dua tahun

Peringkat 2 (Pertengahan Karier) – Kakitangan peringkat pertengahan hingga kanan yang dikenal pasti mempunyai bakat kepemimpinan akan belajar untuk tempoh setahun

Pada tahun 2022, seorang warga kami diberikan biasiswa di bawah Peringkat Bakat Baru Muncul bagi mengikuti pengajian Ijazah Sarjana di MIT Sloan School of Management dan dua lagi warga di bawah Peringkat Pertengahan Karier, masing-masing di King's College London dan University of Chicago Harris School of Public Policy. Ini menjadikan bilangan warga kami yang ditaja berjumlah 58 orang sejak penajaaan biasiswa dilaksanakan pada tahun 2014.



MANFAAT PEMBANGUNAN WARGA KERJA (SDB)

SDB diperkenalkan bagi menyokong usaha pembangunan diri warga kerja secara berterusan dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi, melibatkan bidang-bidang yang berada di luar latihan rasmi yang disediakan Khazanah.

Secara khususnya, SDB menawarkan bantuan kewangan kepada mana-mana kakitangan yang ingin melanjutkan pelajaran secara separuh masa, lepasan ijazah dan pensijilan profesional contohnya, seperti Chartered Financial Analyst (CFA), Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) dan Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) yang berkaitan dengan peranan mereka di Khazanah. Sehingga kini, seramai 138 orang warga kami mendapat manfaat di bawah inisiatif ini.

KHAZANAH RESIDENCY PROGRAMME (KRP)



**KHAZANAH
RESIDENCY
PROGRAMME**

An initiative by Khazanah Nasional

Sejajar dengan strategi *Memajukan Malaysia*, KRP membangunkan profesional berbakat besar dengan matlamat untuk meningkatkan pembelajaran dan pembangunan diri mereka di institusi-institusi terkemuka dunia. Langkah ini membolehkan mereka menyumbang kembali dengan lebih besar kepada kemajuan negara.

KRP melibatkan tiga program yang berasingan – Khazanah Public Service Residency, Khazanah Media Fellowship dan Khazanah National Associate Artist Residency Program – bagi membuka peluang kepada profesional yang berkhidmat dalam bidang perkhidmatan awam, kewartawanan dan seni.



Ikuti program KRP programmes melalui

<https://www.khazanah.com.my/our-community/khazanah-residency-programme/>



@khazanahresidency

The Khazanah Public Service Residency

Khazanah Public Service Residency yang diadakan pada tahun 2018 dan 2019, menyaksikan penyertaan empat peserta daripada Kementerian Pengangkutan dan Kementerian Tenaga, Sains, Teknologi, Alam Sekitar & Perubahan Iklim sepanjang tempoh tersebut. Para peserta mendapat manfaat daripada penglibatan pra-program dan pembelajaran gunaan melalui Felo Eksekutif Sekolah Kerajaan Australia dan New Zealand, serta projek pembelajaran tindakan yang dibantu oleh Razak School of Government (RSOG) dan mentor-jurulatih yang ditugaskan.

Kemuncak program ini menyaksikan setiap peserta membuat pembentangan di hadapan ahli panel terdiri daripada Khazanah, kementerian dan agensi yang dikenal pasti, dan pihak berkepentingan yang berminat.

Selain berpeluang mendalami pengetahuan mereka dalam bidang tadbir urus, program residensi itu membolehkan peserta meningkatkan kemahiran kepimpinan mereka dan mengembangkan rangkaian profesional mereka, sekali gus mampu memberi sumbangan yang berkesan dalam tadbir urus Malaysia.



Khazanah Wolfson Press Fellowship

Di bawah Khazanah Wolfson Press Fellowship, dua orang wartawan Malaysia dan profesional komunikasi korporat daripada Khazanah atau syarikat yang berkaitan berpeluang menyertai program felo berkaitan media selama 10 minggu di Kolej Wolfson, Universiti Cambridge, setiap tahun.

Di bawah program ini, para peserta berpeluang melibatkan diri dalam bidang minat yang khusus iaitu media dan komunikasi, dengan mengikuti modul pengajian yang berpotensi termasuk perubahan iklim, ekologi media, ombudsmen media, media dan internet, dan pelaporan global.

Tidak kurang pentingnya, para peserta yang terpilih ini juga dapat mendalami pengetahuan mereka melalui pertukaran pendapat dalam pendebatan akademik melibatkan pelajar dan ahli akademik dari seluruh dunia. Ini menjadikan mereka lebih profesional dan berkesan dalam bidang masing-masing serta mampu memberikan sumbangan lebih besar kepada wacana nasional di Malaysia nanti.

Sehingga kini, kami telah menaja 16 wartawan dan 8 profesional komunikasi korporat sejak program berkenaan dilancarkan pada tahun 2013.



- ▶ Para peserta Wolfson Press Fellowship 2023. Dari kiri: Shaiful Amrin Abdul Karim (Tenaga Nasional Berhad), Zhai Yun (Nat) Tan (The Edge Malaysia) dan Ganeshwaran Kana, (Star Media Group Berhad)



Imbas di sini untuk menyaksikan video Khazanah Wolfson Press Fellowship 2023

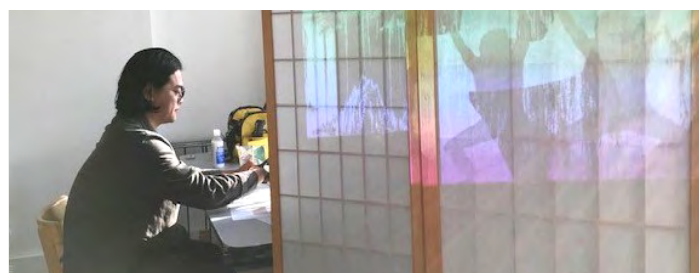
Khazanah National Associate Artist Residency Programme (KAAR)

Dilancarkan pada tahun 2017, KAAR membolehkan dua orang artis Malaysia pada setiap tahun menimba pengalaman yang mampu mengubah kehidupan melalui pendedahan di persada seni antarabangsa yang dinamik dan memperkenalkan hasil kraf ciptaan mereka ke tahap yang baharu.

Sepanjang program selama 12 minggu, peserta disediakan dengan studio penginapan, sokongan artis yang komprehensif dan pembangunan profesional, dengan modul yang ditawarkan oleh Acme Studio di London. Dalam persekitaran antarabangsa, mereka beroleh manfaat daripada perspektif yang segar dan mendapat inspirasi, kebebasan untuk berkarya tanpa tekanan tuntutan komersial, serta berpeluang mempamerkan karya mereka dalam pameran terkemuka. Pengalaman ini dapat memantapkan keyakinan dan menjadi mereka *'thought leader'*, iaitu orang dianggap layak untuk memperkatakan tentang bidang yang diceburi.

Sekembalinya mereka, para peserta diamanahkan supaya berkongsi pengetahuan praktikal yang diperoleh dengan generasi artis akan datang, bagi memperkayakan seni tempatan dan menggalakkan rakan artis mereka menghasilkan naratif yang lebih menarik tentang warisan sosial dan budaya negara.

Pada tahun 2022, kami menaja dua artis di bawah KAAR: Izat Arif dan Yeoh Choo Kuan.



- ▶ Yeoh Choo Kuan di studio ACME, London, mengusahakan teknik eksperimen menggunakan pembahagi skrin shoji

TRANSFORMASI DIGITAL KHAZANAH

Kami sedang melaksanakan transformasi digital melibatkan seluruh organisasi – dipanggil NexGen – bagi membolehkan kami menyerlahkan keupayaan kami dalam *Memajukan Malaysia*.

NexGen menjurus kepada memupuk budaya inovasi dan ketangkasan, meningkatkan data dan aplikasi digital kami, dan meningkatkan kemahiran tenaga kerja kami, dengan mendigitalkan sepenuhnya proses kami supaya mampu meraih hasil perniagaan yang lebih baik.



► Sesi Digital Lunch 'N' Learn diadakan untuk meningkatkan kemahiran warga Khazanah



► 'Chief Technology Officer Circle' diadakan pada 18 Ogos 2022 melibatkan penyertaan 12 Syarikat Berkaitan Kerajaan



Strategi NexGen mengandungi pelbagai program merentasi tiga tonggak yang diperincikan di bawah:

Tonggak 1

Seni bina

Memodenkan seni bina teknologi menggunakan platform digital baharu dan membina keupayaan untuk menambah baik secara berterusan kualiti keputusan yang dibuat ke arah menjana hasil perniagaan lebih baik menggunakan data yang tepat.

Tonggak 2

Budaya

Memacu kesedaran untuk menerima pakai peralatan digital, dilengkapkan dengan kemahiran masa depan, dan tangkas menambah baik kerja berpasukan melalui kolaborasi.

Tonggak 3

Pemangkin

Meningkatkan kecekapan tadbir urus dan struktur pemantauan dengan setiap daripada kita mampu diperkasa untuk mengambil alih kerja menggunakan teknologi.

Kami mencapai kemajuan yang kukuh pada pelancaran NexGen pada tahun 2022, melaksanakan pelbagai inisiatif untuk mendigitalkan fungsi dan aktiviti utama di seluruh operasi kami. Pencapaian utama sepanjang tahun lalu termasuk:

- Melaksanakan platform pengurusan perhubungan korporat berasaskan awan untuk mengurus pihak berkepentingan luar kami secara berpusat, mendedahkan cerapan (*insight*) tentang hubungan kami dan meningkatkan kerjasama merentas pasukan
- Melaksanakan penyelesaian analitik data yang mantap untuk memacu pembuatan keputusan yang didorong oleh data seperti aplikasi web berkeupayaan carian lanjutan untuk dokumen penyelidikan dan penyelesaian analitik data berpusat untuk calon pengarah penama
- Memanfaatkan peralatan digital untuk inisiatif impak sosial kami dengan menggunakan galeri maya untuk pengalaman yang mendalam di Galeri Khazanah
- Melancarkan Akademi Digital kami – menampilkan modul seperti Cara Kerja Tangkas, Analitik Data, Keselamatan Siber dan Trend Digital Global – untuk melengkapkan kami dengan lebih baik bagi melakukan kerja pada masa depan
- Perkongsian pengetahuan digital untuk memacu perkongsian pengalaman, rangkaian dan aplikasi pengetahuan digital dalam proses kerja harian
- Menjalankan program temu seru universiti, dengan penceramah berkongsi pengalaman transformasi digital mereka dengan pelajar-pelajar dari pelbagai universiti awam
- Memastikan aset digital kami dilindungi dan selamat daripada ancaman siber
- Memanfaatkan platform kod rendah untuk membina aplikasi digital ke arah pembangunan pesat dan memenuhi keperluan perniagaan
- Menubuhkan sistem tiket dan perkhidmatan keupayaan berpusat untuk menyelaraskan sokongan teknikal dengan mengurus dan menyelesaikan isu secara berkesan, menambah baik perkhidmatan penghantaran dan kepuasan perniagaan



► Program temu seru universiti di Universiti Teknologi Mara (UiTM) Kampus Puncak Alam

Tahun 2022, kami kekal berada di landasan yang betul

Kami berpegang teguh pada tujuan, dengan dipandu oleh kepimpinan berdaya, didorong tumpuan yang sama, bagi mengoptimumkan prestasi dan menyampaikan nilai untuk semua dengan kemampanan diutamakan dalam setiap pertimbangan bagi membina kapasiti, komuniti berdaya dan pasukan cemerlang sambil kami terus mara ke hadapan.



MEMACU KE HADAPAN

Ketika kami maju ke hadapan dalam persekitaran yang pesat berkembang, kita tidak mudah berganjak daripada kekal menyumbang kepada pembangunan negara dan memastikan masa depan yang mampan, ke arah *Memajukan Malaysia*.

Untuk itu, tumpuan kami kekal menjurus kepada melaksanakan pelaburan melalui pelbagai program, merancang penciptaan nilai serta peluang-peluang pengewangan pada penilaian yang sesuai dalam menghasilkan pulangan ekonomi yang mampan.

Ketika mengembangkan Portfolio Pelaburan, kami juga membina secara berterusan mandat pembangunan merangkumi pelaksanaan Dana Impak untuk memberikan impak sosioekonomi kepada negara.

Dengan mandat yang melangkaui pulangan kewangan, kami juga kekal komited untuk memberi impak kepada masyarakat Malaysia dengan Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya bersama-sama entiti gabungan kami.

Dalam masa yang sama, kami sebagai warga korporat yang bertanggungjawab, akan terus memacu kemampuan dengan menerapkan pertimbangan ESG dalam proses pelaburan kami dan membina organisasi yang lestari melalui amalan budaya dan tingkah laku kami.

Secara keseluruhan semua usaha kami akan terus menumpukan kepada:

1

Usaha penciptaan nilai aset Malaysia yang kami laburkan

2

Melaksanakan projek Dana Impak, dengan berpandukan aplikasi **SEMARAK**, satu kaedah pengukuran impak

3

Meneruskan pelaburan di peringkat global, sambil mengekalkan pendekatan pengimbangan semula portfolio yang berdisiplin

4

Melaksanakan Rangka Kerja Kemampuan, sambil menggabungkan prinsip Peralihan Saksama

5

Menyampaikan nilai kemasyarakatan melalui **Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya** bagi manfaat rakyat Malaysia





KHAZANAH
NASIONAL

KHAZANAH NASIONAL BERHAD 199301020767 (275505-K)

Aras 22, Mercu UEM, Jalan Stesen Sentral 5, Kuala Lumpur Sentral, 50470 Kuala Lumpur

T: +603 2034 0000 F: +603 2034 0300

E: info@khazanah.com.my

www.khazanah.com.my

Ikuti kami di laman media sosial:

