

## SIARAN MEDIA

Kuala Lumpur, 2 Mac 2015

### Laporan Kedua Perkembangan Sukuan Pelan Pemulihan MAS (29 November 2014 – 28 Februari 2015)

#### *Penstrukturan MAS terus mencatatkan kemajuan berterusan selepas enam bulan*

- Pelaksanaan Pelan Pemulihan MAS 12 perkara (“PPM”) mengikut perancangan dan jadual sepanjang enam bulan pertama
- Pencapaian dan kemajuan penting:
  - RM1.38 bilion telah disalurkan untuk pembayaran kepada pemegang saham sejajar pelaksanaan pengurangan dan pembayaran balik modal secara terpilih (“SCR”) sebagai pendanaan modal bersyarat fasa pertama berjumlah RM2.0 bilion
  - Saham Malaysian Airline System Berhad (“MAS”) dinyahsenarai daripada Bursa Securities pada 31 Disember 2014
  - Rang Undang-undang Malaysian Airline System Berhad (Pentadbiran) 2014 (“Akta MAS”) berkuatkuasa pada 20 Februari 2015 selepas diluluskan di Dewan Rakyat dan Dewan Negara tahun lalu
  - Christoph Mueller menjawat jawatan Ketua Pegawai Eksekutif Malaysia Airlines Berhad (“NewCo”) pada 1 Mac 2015. Beliau juga Pengarah Bukan Eksekutif MAS sejajar pelantikannya yang berkuat kuasa 1 Januari 2015
  - Bergantung kepada hasil perbincangan yang sedang berlangsung untuk perjanjian pembekalan katering baru, MAS dan Brahim’s Airline Catering Sdn Bhd (“BAC”) pada 27 Februari 2015 memeterai Perjanjian Penyelesaian untuk tempoh interim berkuat kuasa 1 Oktober 2014 hingga 31 Mac 2015. Perjanjian ini menetapkan:
    - 25% pengurangan bil bulanan kepada MAS
    - Penyelesaian jumlah hutang kepada BAC yang dipertikaikan yang mana MAS bersetuju mengembalikan sejumlah RM37.95 juta kepada BAC - lebih rendah berbanding RM94.03 juta yang dipegang MAS disebabkan pertelingkahan itu
- Kemajuan dalam pelbagai bidang dan aspek lain

Khazanah Nasional Berhad (“Khazanah”) hari mengumumkan laporan kemajuan kedua membabitkan penstrukturan MAS yang sedang berlangsung bagi tempoh 29 November 2014 hingga 27 Februari 2015 yang menunjukkan kemajuan berterusan dan mapan dalam semua bidang utama di bawah pelan 12 perkara lima tahun PPM yang diumumkan pada 29 Ogos tahun lalu. Laporan kemajuan PPM yang pertama diumumkan pada 28 November 2014.

Penstrukturan semula MAS membabitkan pembaikan keseluruhan bagi mengembalikan syarikat penerbangan nasional tersebut ke peringkat keuntungan berterusan. Ini membabitkan

transformasi keseluruhan struktur korporat MAS, kedudukan kewangan, pencapaian operasi dan pengurusan modal insan, berpandukan kepada prinsip keadilan, ketelusan dan belas kasihan.

### **Enam bulan pertama dan perkembangan akan datang**

Sepanjang enam bulan lalu, kemajuan kukuh dicapai merangkumi empat bidang utama PPM 12 perkara (rujuk kepada Lampiran I), iaitu Rangka Kerja Tadbir Urus dan Kewangan, Model Operasi Perniagaan, Kepimpinan dan Modal Insan, dan Persekitaran Kawal Selia dan Pemboleh.

Seperti yang dinyatakan dalam Laporan Kemajuan Sukuan PPM pertama, pada tiga bulan pertama program penstrukturian ini menyaksikan beberapa peristiwa penting dicapai termasuk kelulusan cadangan SCR Khazanah oleh pemegang saham minoriti MAS, penubuhan syarikat baru (“NewCo”) Malaysia Airlines Berhad, dan kelulusan Rang Undang-undang Malaysian Airline System Berhad (Pentadbiran) 2014 oleh Dewan Rakyat dan Dewan Negara.

Sepanjang tempoh itu, kemajuan lain turut dicapai termasuk penyaluran RM1.38 bilion pendanaan pelaburan bersyarat sebagai bayaran kepada pemegang saham dengan selesainya SCR, penyahsenaraian MAS, dan penguatkuasaan Akta MAS pada 20 Februari 2015 selepas diluluskan kedua-dua dewan Parlimen tahun lalu.

Satu lagi kemajuan utama yang dicapai ialah pengumuman pelantikan bekas Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) Aer Lingus, Christoph Mueller sebagai CEO NewCo pada 5 Disember 2014. Beliau mula melaksanakan tugasnya pada 1 Mac 2015. Mueller juga dilantik sebagai Pengarah Bukan Eksekutif MAS bersama CEO Celcom Axiata Berhad, Dato’ Sri Mohammed Shazalli Ramly yang berkuat kuasa 1 Januari 2015.

Pada 27 Februari 2015, MAS dan Brahim’s Airline Catering Sdn Bhd (“BAC”) memeterai perjanjian penyelesaian interim untuk tempoh sementara berkuat kuasa 1 Oktober 2014 hingga 31 Mac 2015. Perjanjian ini menetapkan pengurangan 25% bil bulanan kepada MAS selain penyelesaian pertelingkahan jumlah yang perlu dibayar kepada BAC. Kedua-dua pihak ketika ini sedang berbincang mengenai perjanjian katering baru yang berdasarkan piawaian antarabangsa.

Dalam tempoh tiga bulan akan datang, Khazanah dijangka menyalurkan sehingga RM1.6 bilion dalam fasa kedua pendanaan pelaburan bersyarat. Syarat-syarat untuk penyaluran ini ialah penyempurnaan beberapa peristiwa penting – pelan perniagaan NewCo diluluskan Khazanah dan Lembaga Pengarah MAS, semakan tadbir urus korporat, pelaksanaan proses pemilihan bakat serta pengurusan bakat dan program pembangunan, serta sasaran kewangan dan operasi yang dipersetujui kelak.

Perpindahan kakitangan dari Subang ke Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (“KLIA”) disasarkan akan bermula pada bulan Mei manakala Pusat Pembangunan Korporat (“CDC”) dijangka beroperasi menjelang 1 April 2015. Sementara itu, rundingan kontrak pembekalan bagi memenuhi keperluan NewCo sedang berjalan dan perundingan semula kontrak tertentu terus dilaksanakan.

Dengan tarikh ulang tahun pertama kehilangan pesawat MH370 semakin hampir, MAS akan mengadakan majlis peringatan dalaman tertutup pada 8 Mac 2015 membabitkan ahli lembaga

pengarah MAS, pengurusan, kakitangan dan keluarga terdekat anak kapal pesawat MAS berkenaan. Ingatan dan doa kami ialah untuk mereka yang terbabit dan mereka yang disayangi. Berikut ialah maklumat kemajuan yang dicapai bagi tempoh 29 November 2014 hingga 28 Februari 2015:

### **1. Pendanaan bersyarat sehingga RM6.0 bilion dan pengurangan nisbah bersih hutang**

Seperti dinyatakan di bawah PPM, penyelesaian SCR dan penyahsenaraian MAS menjadi syarat penyaluran dana pelaburan Khazanah sehingga RM6.0 bilion secara berperingkat dan berdasarkan syarat-syarat yang ketat.

Dalam fasa pertama pendanaan pelaburan bersyarat berjumlah sehingga RM2.0 bilion yang disasarkan sehingga akhir Disember 2014, RM1.38 bilion telah disalurkan untuk pembayaran kepada pemegang saham berikutan penyelesaian SCR. Baki dana yang dirancang untuk fasa pertama akan disalurkan berdasarkan keperluan kecairan MAS dan peraturan yang ditetapkan oleh Khazanah.

Selain itu, adalah menjadi matlamat jangka panjang MAS untuk mengurangkan nisbah bersih hutang dan perbincangan mengenai cadangan pertukaran hutang untuk ekuiti dengan beberapa pihak sedang berlangsung dengan persetujuan berkaitan terma-terma utama disasarkan dicapai pada akhir suku pertama 2015 dan pemeteraian perjanjian akhir pada suku kedua 2015.

### **2. Penyahsenaraian MAS dan pengwujudan NewCo**

Penyahsenaraian MAS diselesaikan pada 31 Disember 2014 dengan saham MAS dikeluarkan dari senarai rasmi Bursa Securities selepas penyelesaian SCR. Sebelum itu, NewCo, Malaysia Airlines Berhad telah diperbadankan pada 7 November 2014.

Sementara itu, usaha penstrukturan semula sedang berlangsung membabitkan semua bidang tumpuan, dipacu oleh Pejabat Penstrukturan Semula MAS yang bertanggungjawab memudahkan pemindahan operasi berkaitan, aset dan liabiliti MAS kepada NewCo menjelang 1 Julai 2015 apabila ia dijangka mula beroperasi.

### **3. Sokongan Kerajaan membabitkan inisiatif-inisiatif utama**

Akta MAS berkuat kuasa pada 20 Februari 2015 selepas diluluskan di Dewan Rakyat dan Dewan Negara pada 27 November 2014 dan 2 Disember 2014. Akta MAS sangat kritikal dalam usaha penstrukturan semula dan akan membantu melicinkan peralihan kepada NewCo. Ia menyediakan persekitaran perundangan yang menangani secara khusus keadaan-keadaan tertentu bagi membolehkan NewCo memulakan operasi dengan asas yang betul dan meletakkan syarikat penerbangan itu ke landasan pemulihan.

Perbincangan dengan pihak berkepentingan utama bagi memastikan peralihan lancar kepada NewCo terus dilaksanakan membabitkan kementerian-kementerian kerajaan, agensi tempatan dan antarabangsa seperti Jabatan Penerbangan Awam, Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa dan Organisasi Penerbangan Awam Antarabangsa (“ICAO”).

#### **4. Kepimpinan**

Pada 5 Disember 2014, Christoph Mueller diumumkan sebagai CEO NewCo. Beliau memulakan tugas pada 1 Mac 2015. Mueller juga ialah Pengarah Bukan Eksekutif MAS bersama Dato' Sri Mohammed Shazalli Ramly, Ketua Pegawai Eksekutif Celcom Axiata Berhad selepas pelantikan mereka ke Lembaga Pengarah MAS berkuat kuasa 1 Januari 2015.

Pelantikan-pelantikan ini sebahagian iniatif utama di bawah PPM yang menekankan usaha pengukuhan kepimpinan syarikat penerbangan tersebut dalam tempoh peralihan ke NewCo yang akan berlaku dalam tempoh beberapa bulan akan datang. Sementara itu, Ahmad Jauhari Yahya kekal sebagai Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif MAS.

#### **5. Semakan kontrak-kontrak pembekalan**

Lebih 4,000 kontrak telah dikenal pasti di bawah semakan menyeluruh kontrak-kontrak MAS. Proses menyemak semula kontrak supaya menepati keperluan pasaran NewCo berkuat kuasa pada akhir Februari 2015, manakala perbincangan sedang berlangsung membabitkan kontrak-kontrak yang dikenal pasti untuk rundingan semula.

MAS ketika ini sedang berunding dengan BAC bagi perjanjian katering baru ("NCA") yang disasarkan untuk dimeterai pada atau sebelum 31 Mac 2015. Perjanjian ini akan berdasarkan piawaian antarabangsa termasuk mengambil kira syarikat penyedia makanan tempatan yang menyediakan perkhidmatan kepada syarikat penerbangan nasional tempatan, dan akan dipacu oleh petunjuk pencapaian utama yang dipersetujui bersama.

Sebelum perjanjian katering baru dimeterai, MAS dan BAC pada 27 Februari 2015 telah memeterai Perjanjian Penyelesaian ("SA") untuk tempoh interim 1 Oktober 2014 hingga 31 Mac 2015. SA itu memperuntukkan:

1. Pengurangan 25% bil bulanan MAS sepanjang tempoh interim
2. Penyelesaian jumlah yang dipertikaikan bagi bayaran kepada BAC yang mana MAS bersetuju melepaskan kepada BAC sejumlah RM37.95 juta - lebih rendah berbanding RM94.03 juta yang dipegang oleh MAS berikutan pertelingkahan itu

Perjanjian penyelesaian akan terus berkuat kuasa tertakluk kepada NCA dimeterai pada atau sebelum 31 Mac 2015. Sekiranya NCA tidak dapat dimuktamadkan dalam tempoh yang ditetapkan, MAS akan menimbang kemungkinan melantik penyedia katering alternatif bagi menyediakan perkhidmatan kepada NewCo. Pengurusan MAS sedang menilai beberapa pilihan sekiranya NCA gagal dimeterai bagi memastikan tiada gangguan terhadap operasi dan peralihan lancar kepada NewCo.

#### **6. Latihan semula dan penempatan semula**

Pusat Pembangunan Korporat yang sebelum ini dikenali sebagai Pusat Latihan Semula Korporat ("CRC"), sedang membina struktur dan platform yang diperlukan dengan kerjasama pelbagai rakan dan pihak berkepentingan untuk membolehkannya beroperasi pada 1 April 2015. CDC akan menyediakan saluran dan peluang untuk penempatan dan latihan semula kakitangan MAS yang tidak beralih ke NewCo. Kakitangan sedia ada akan mempunyai akses kepada pelbagai

perkhidmatan termasuk profil bakat, kaunseling kerjaya, latihan asas dan menyeluruh, kemahiran mencari pekerjaan, keusahawanan, perancangan persaraan dan penempatan.

Kepimpinan CDC diterajui Tan Sri Bashir Ahmad Abdul Majid sebagai Pengerusi, Shahryn Azmi sebagai CEO, dan Dato' Boonler Somchit sebagai Pengarah Bukan Eksekutif dan Penasihat. Mereka dilantik ke jawatan masing-masing berkuat kuasa 1 Januari 2015.

## **7. Mengukuhkan perhubungan industri**

Panel Perundingan Pekerja (“ECP”) telah mengadakan dua mesyuarat pada 8 Disember 2014 dan 17 Februari 2015 yang dihadiri oleh semua kesatuan, persatuan pekerja dan wakil daripada kakitangan yang tidak berkesatuan.

Mereka yang menghadiri mesyuarat ECP pertama telah diberi taklimat mengenai terma dan rujukan berkenaan ECP, maklumat terkini mengenai Pelan Pemulihan MAS, pengumuman barisan kepimpinan serta pendekatan penilaian bakat. Maklum balas juga telah diterima dan yang mana boleh dilaksanakan, ditangani dengan sewajarnya. Mesyuarat ECP kedua melibatkan perbincangan mengenai CDC, program kajian bakat, skim pemisahan, pekerjaan dan pengurusan peralihan NewCo.

Kesatuan pekerja dan persatuan pekerja yang hadir pada mesyuarat ECP tersebut ialah:

- Persatuan Juruterbang Malaysia Airlines (MAPA)
- Persatuan Kakitangan Pengurusan Malaysian Airline System (MASMA)
- Persatuan Kakitangan Eksekutif Malaysia Airline System (MESA)
- Kesatuan Pekerja-Pekerja Malaysia Airline System Semenanjung Malaysia (MASEU)
- Persatuan Kakitangan Eksekutif Sabah Malaysian Airline System (SEAMAS)
- Jawatankuasa Kakitangan Eksekutif Sarawak (SESC)
- Kesatuan Pekerja Penerbangan Sarawak (AWUS)
- Kesatuan Sekerja Pengangkutan Udara Sabah (ATWUS)

ECP bertujuan membantu meningkatkan penjajaran antara pekerja, kesatuan dan pengurusan serta menyediakan platform untuk pertukaran pandangan dan idea secara ikhlas melalui sesi dialog dan usaha sama.

Pengurusan MAS juga telah mengadakan sesi “turun padang” untuk bertemu dengan pekerja sebagai sebahagian usaha untuk mendapatkan maklum balas pekerja dan memaklumkan kepada mereka tentang pelbagai maklumat terkini berhubung inisiatif penstrukturan semula. Sebanyak 33 sesi turun padang telah diadakan sejak 14 Ogos 2014.

Pada masa yang sama, semua kakitangan MAS kerap dilibatkan dan dimaklumkan maklumat terkini berkaitan penstrukturan semula secara berterusan melalui saluran dalaman seperti intranet MAS, buletin, surat daripada Ketua Pegawai Eksekutif dan Ketua Pegawai Penstrukturan Semula (“CRO”), media sosial serta melalui inisiatif jangkauan langsung lain.

## **8. Menyesuaikan saiz tenaga kerja**

Penilaian bakat di MAS telah diselesaikan pada 2 Februari 2015. Proses komprehensif yang membabitkan kira-kira 20,000 pekerja, mengambil kira prestasi pekerja lalu, pengalaman, kelayakan, aspek kelakuan, rekod disiplin, kecekapan fungsi dan aspirasi untuk menyertai NewCo.

Penilaian ini juga melibatkan 500 pegawai eksekutif tertinggi MAS yang turut menjalani temuduga selama tiga jam yang turut membabitkan tingkah laku, dengan perunding bebas manakala kakitangan selebihnya perlu menyiapkan soal selidik kajian kecekapan bakat yang direka khas untuk setiap kategori kakitangan.

Selepas penilaian bakat, proses mengenal pasti kumpulan kakitangan yang memenuhi keperluan NewCo sedang berlangsung.

Satu skim pemisahan juga sedang dibangunkan, berpandukan prinsip seperti pengiktirafan penamatan perniagaan, keadilan kepada semua pihak, pematuhan kepada keperluan perundangan dan kekangan kewangan. Skim pemisahan sepatutnya dilihat sebagai berkaitan dengan penempatan luar dan latihan yang disediakan oleh CDC untuk memastikan gangguan minimum kepada kehidupan pekerja yang akan meninggalkan syarikat.

Keutamaan ialah untuk memastikan operasi syarikat penerbangan terus berjalan dengan lancar. Dijangkakan akan wujud satu tempoh peralihan operasi dan pengurangan jumlah tenaga kerja akan dilakukan secara berperingkat, sejajar inisiatif transformasi dan kesediaan operasi.

## **9. Model perniagaan operasi baharu dan transformasi operasi**

Berdasarkan perbaikan selanjutnya bagi pelan perniagaan NewCo, rasionalisasi kapasiti agregat pada 2015 sebanyak lebih daripada 10% adalah dijangkakan kerana NewCo memberi tumpuan kepada laluan domestik dan serantau yang lebih menguntungkan. Penyatuan rangkaian jangka pendek ini dijangka membolehkan pengukuhan kedudukan kewangan syarikat penerbangan itu, meletakkannya pada landasan yang betul untuk memperkembangkan kapasitinya pada kadar pertumbuhan tahunan (“CAGR”) melebihi 5% setahun antara 2015 sehingga 2020.

Secara khusus, NewCo bercadang meningkatkan kapasiti laluan domestik dan ASEAN sebanyak 6-8% setahun dan Asia Pasifik sebanyak 5% dalam usaha membina hab perhubungan Kuala Lumpur, serta mengkaji semula laluan Eropah dan Timur Tengah dengan memberi tumpuan kepada sumbangan dan keuntungan rangkaian. Sehubungan itu, laluan sedia ada akan dinilai dengan teliti manakala laluan yang tidak selari dengan objektif ini akan dipertimbangkan untuk pembatalan.

Rancangan perniagaan NewCo juga sedang direka untuk menyelaraskan semula keperluan pesawat mengikut keperluan rangkaian. Pilihan pesawat yang ditempatkan pada laluan-laluan ini ialah penyumbang utama kepada prestasi syarikat penerbangan ini dan penyusunan semula kesesuaian pesawat akan memastikan keuntungan optimum dan meminimumkan kos.

Perbaikan lanjut pelan perniagaan NewCo terus membuka lebih banyak peluang kepada transformasi operasi dalam banyak bidang perniagaan, termasuk jualan dan pemasaran, produk,

pemilikan pesawat dan operasi darat. Menangani isu-isu ini akan menghasilkan peningkatan ketara dalam prestasi operasi kumpulan.

Pencapaian pembaikan ini juga bergantung kepada kejayaan NewCo dalam melaksanakan inisiatif tersebut yang sudah bermula. Usaha penstrukturan semula ini akan terus meneroka peluang untuk mencapai kecekapan yang lebih besar sementara NewCo melaksanakan pelan perniagaannya.

Terdapat juga pelan kontigensi sebagai sebahagian pelan kesinambungan perniagaan, tersedia untuk diaktifkan sekiranya diperlukan sepanjang tempoh peralihan daripada MAS kepada NewCo.

#### **10. Konsolidasi di KLIA**

Pemindahan kakitangan dari Subang ke Bangunan Kemudahan Sokongan di KLIA berada pada landasan yang betul dan akan bermula pada Mei 2015. Ini termasuk pemindahan sekurang-kurangnya 1,300 kakitangan dari Subang ke KLIA secara berperingkat. Kerja-kerja pengubahsuaian di Bangunan Kemudahan Sokongan untuk menyokong kakitangan yang dipindahkan ke kemudahan itu sedang dilaksanakan dengan kemajuan keseluruhan sebanyak kira-kira 40% telah dicapai.

#### **11. Pengukuhan jaminan, integriti dan keselamatan**

Satu Jawatankuasa Tadbir Urus dan Etika (“GEC”) telah ditubuhkan pada bulan Disember 2014, terutamanya untuk melaksanakan semakan tadbir urus korporat yang menyeluruh dan bebas. GEC akan membantu memudahkan pengukuhan kawalan dan operasi sistem utama yang berkaitan dengan fungsi jaminan dan integriti. Ia juga merupakan satu jawatankuasa kecil Lembaga Pengarah MAS dengan ahli-ahlinya terdiri daripada Pengarah Bebas Bukan Eksekutif.

MAS telah secara konsisten mematuhi Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa (“IATA”) program Audit Keselamatan Operasi (“IOSA”), sebagai sebahagian daripada pematuhannya dengan syarat keahlian IATA. Sehubungan dengan komitmen untuk terus memperbaiki pengalaman pelanggan, MAS secara sukarela akan menerima pakai **Audit Keselamatan Operasi IATA yang ditingkatkan** pada Mac 2015. Ia bertujuan meningkatkan amalan sekuriti dan keselamatan operasi di MAS.

#### **12. Sokongan luaran dan minat terhadap penstrukturan semula MAS**

Khazanah terus menerima **minat** daripada pelbagai entiti yang ingin menyertai atau melengkapkan PPM. Sehingga kini, Khazanah telah menerima 36 cadangan perniagaan berhubung perkara ini.

Khazanah telah dan akan terus bertemu dengan pihak yang mengemukakan cadangan untuk membincangkannya secara terperinci. Khazanah melaksanakan proses penilaian yang ketat dan hanya akan menilai dan menaksir cadangan yang boleh dipercayai dengan keupayaan dan sumber yang terbukti. Tambahan pula, semua cadangan tidak sepatutnya melibatkan sebarang pemecahan aset MAS yang penting untuk ia berfungsi sebagai syarikat penerbangan nasional.

Secara keseluruhan, kemajuan yang ditunjukkan setakat ini adalah selaras dengan garis masa yang tertentu untuk mengembalikan MAS kepada keuntungan mampan di bawah PPM, seperti berikut:

- Menjelang akhir tahun 2014: Penyahsenaiaan MAS dilengkapkan dan kepimpinan NewCo diumumkan
- Menjelang 1 Julai 2015: Peralihan rasmi kepada NewCo
- Menjelang akhir tahun 2017: Tiga tahun daripada penyahsenaiaan itu bagi NewCo untuk mencapai keuntungan
- Antara 2018 dan 2020: Antara 3 hingga 5 tahun selepas penyahsenaiaan untuk NewCo disenaraikan semula

## **TAMAT**

Untuk sebarang maklumat lanjut, sila hubungi Mohd Raslan Md Sharif di talian +603 2034 0000 atau melalui e-mel di [raslan.sharif@khazanah.com.my](mailto:raslan.sharif@khazanah.com.my)

### **Tentang Khazanah Nasional Berhad**

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) adalah dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia yang diamanahkan untuk memegang dan menguruskan aset komersil Kerajaan dan menjalankan pelaburan strategik. Khazanah terlibat dalam pelbagai sektor seperti tenaga, telekomunikasi, institusi kewangan, penjagaan kesihatan, penerbangan, prasarana, riadah & pelancongan, hartanah, kreatif & media, pendidikan, dan inovasi & teknologi. Antara syarikat tersenarai utama di bawah portfolio pelaburan Khazanah termasuk Telekom Malaysia Bhd, Tenaga Nasional Bhd, CIMB Group, Axiata Group Bhd, IHH Healthcare Bhd, Malaysia Airports Holdings Bhd dan UEM Sunrise Bhd.

Untuk maklumat lanjut, sila layari [www.khazanah.com.my](http://www.khazanah.com.my)



## LAMPIRAN I

### Kemajuan Pelan Pemulihan 12 Perkara mengikut sukuan

A. Rangka Kerja Tadbir Urus & Kewangan	Suku Pertama (29 Ogos 2014 – 28 Nov 2014)	Suku Kedua (29 Nov 2014 – 28 Feb 2015)
<b>Pengwujudan NewCo bagi menerajui MAS baharu, penyahsenaraian dan penyenaian semula</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesyuarat Agung Luar Biasa MAS (“EGM”) diadakan pada 6 November 2014 terhadap cadangan pelaksanaan pengurangan dan pembayaran balik modal secara terpilih (“SCR”) Khazanah</li><li>• Cadangan SCR diluluskan dengan 70.6% pemegang saham minoriti menghadiri EGM, iaitu mewakili 93.3% nilai saham yang dimiliki oleh mereka yang hadir pada EGM, mengundi menyokong resolusi itu</li><li>• Malaysia Airlines Berhad (“NewCo”) diperbadankan pada 7 November 2014</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saham MAS dinyahsenaraikan daripada Bursa Securities pada 31 Disember 2014 selepas kejayaan melengkapkan SCR</li></ul>
<b>Pendanaan bersyarat sehingga RM6.0 bilion dan pengurangan nisbah bersih hutang</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fasa pertama pendanaan bersyarat berjumlah RM2.0 bilion disasarkan untuk diagihkan menjelang akhir Disember 2014</li><li>• Tranche pertama pembayaran semula kepada pemegang saham minoriti MAS di bawah SCR serta modal kerja dan perbelanjaan penstrukturan semula</li><li>• Perbincangan dimulakan dengan beberapa pihak bagi mengurangkan nisbah bersih hutang MAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daripada pelaburan pendanaan semula fasa pertama berjumlah RM2.0 bilion, sebanyak RM1.38 bilion diagihkan untuk pembayaran kepada pemegang saham untuk penyahsenaraian MAS sejajar dengan pelaksanaan SCR</li><li>• Bakinya akan disalurkan berdasarkan keperluan tunai MAS dan peraturan yang ditetapkan oleh Khazanah</li><li>• Perbincangan mengenai cadangan pertukaran hutang-kepada-ekuiti dengan beberapa pihak sedang berlangsung dengan persetujuan mengenai terma-terma disasarkan dicapai pada Suku Pertama (Q1) 2015 dan pemeteraian perjanjian pada Suku Kedua (Q2) 2015</li></ul>

B. Model Operasi Perniagaan & Operasi Transformasi		
<p><b>Penetapan semula model operasi perniagaan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan semula model perniagaan baru yang sedang berlangsung menggambarkan perkara-perkara berikut:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Rangkaian yang memfokuskan pada peringkat serantau</li> <li>ii. Fokus laluan yang mana MAS dapat menerajui usaha menjadikan Kuala Lumpur sebagai hab</li> <li>iii. Penilaian semula dan penggantian keperluan pesawat untuk tahun 2017 dan tahun berikutnya</li> <li>iv. Tawaran produk dan perkhidmatan yang bersesuaian mengikut segmen pasaran</li> <li>v. Pengurangan struktur kos berdasarkan penanda aras amalan kerja dan standard industri</li> <li>vi. Inisiatif-inisiatif penting transformasi bagi mengukuhkan perolehan sampingan untuk NewCo</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan penghalusan tambahan pelan perniagaan NewCo, agregat rationalisasi kapasiti lebih 10% dijangkakan pada 2015 apabila syarikat penerbangan nasional memfokuskan kepada laluan domestik dan serantau yang lebih menguntungkan dan NewCo mensasarkan untuk meningkatkan kapasiti pada kadar pertumbuhan tahunan lebih lima peratus setahun sepanjang tempoh 2015-2020</li> <li>• NewCo merancang pertumbuhan laluan domestik dan ASEAN antara 6-8% setahun dan Asia-Pacific sebanyak 5% dalam usaha menjadikan Kuala Lumpur hab sambungan dan pada masa sama, penilaian laluan Eropah dan Timur Tengah dengan fokus kepada sumbangan rangkaian (laluan) dan keuntungan</li> <li>• Pelan perniagaan NewCo juga direka bagi menyesuaikan rangkaian pesawat bagi menepati keperluan rangkaian</li> <li>• Ditambah pula, inisiatif-inisiatif transformasi operasi akan menyumbang ke arah peningkatan yang nyata terhadap pencapaian operasi kumpulan</li> <li>• Pelan perniagaan NewCo juga direka untuk menyesuaikan jumlah pesawat dengan keperluan rangkaian</li> <li>• Pelan kontigensi telah dirangka ketika operasi MAS dipindahkan kepada NewCo menjelang 1 Julai 2015</li> </ul>

<p><b>Penggabungan ibu pejabat dan operasi dari Subang ke KLIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jawatankuasa Perpindahan KLIA diwujudkan di MAS bagi menyelia penggabungan keseluruhan operasi di KLIA</li> <li>• Plot tanah yang sesuai di KLIA telah dikenal pasti bagi membangunkan ibu pejabat NewCo</li> <li>• Pengubahsuaian bermula di Bangunan Kemudahan Sokongan</li> <li>• Perancangan bermula untuk pengubahsuaian hangar kejuruteraan di KLIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perpindahan kakitangan dari Subang ke Bangunan Kemudahan Sokongan di KLIA mengikut jadual dan akan bermula pada Mei 2015. Ini termasuk perpindahan sekurang-kurangnya 1,300 kakitangan dari Subang ke KLIA secara berperingkat</li> <li>• Kerja-kerja pengubahsuaian di Bangunan Kemudahan Sokongan di KLIA sedang berjalan dengan kemajuan keseluruhan pada kira-kira 40%</li> </ul>
<p><b>Mengukuhkan jaminan, integriti dan fungsi keselamatan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terma rujukan Jawatankuasa Tadbir Urus dan Etika (“GEC”) sudah dirangka</li> <li>• GEC bertujuan memudahkan pengukuhan kawalan utama dan sistem-sistem operasi</li> <li>• GEC ialah jawatankuasa kecil Lembaga Pengarah dengan anggotanya terdiri daripada pengarah-pengarah bebas bukan eksekutif. GEC hanya akan beroperasi selama 3 hingga 5 tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jawatankuasa Tadbir Urus dan Etika (“GEC”) diwujudkan pada Disember 2014</li> <li>• Antara tugas awal utama GEC ialah melaksanakan semakan tadbir urus korporat secara bebas</li> <li>• MAS akan secara sukarela menerima pakai Audit Keselamatan Operasi Dipertingkatkan Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa (“IATA”) pada Mac 2015</li> </ul>
<p><b>Semakan, dan yang mana sesuai merunding semula kontrak pembekalan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakan menyeluruh semua kontrak telah dimulakan</li> <li>• Kontrak-kontrak dikategorikan untuk penilaian, rundingan semula atau penamatan. Keutamaan ialah untuk menyemak kontrak-kontrak yang memberikan peluang kepada pengurangan kos dan peningkatan kecekapan</li> <li>• Semakan garis panduan bagi menerima kontrak-kontrak baru dan bagi pembaharuan kontrak disediakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih daripada 4,000 kontrak telah dikenal pasti</li> <li>• Proses merunding semula kontrak bagi menepati standard pasaran dan keperluan NewCo bermula pada akhir Februari</li> <li>• Rundingan semula kontrak-kontrak sudah bermula</li> <li>• Perjanjian Penyelesaian antara MAS dan BAC dimeterai pada 27 Februari 2015 sebelum rundingan untuk Perjanjian Katering Baharu dipersetujui</li> </ul>
<p><b>C. Kepimpinan dan Modal Insan</b></p>		

<p><b>Mengukuhkan kepimpinan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemajuan dalam pencarian global kepimpinan NewCo</li> <li>• Pencarian itu turut membabitkan pengukuhan kepimpinan merentasi kepimpinan keseluruhan struktur tadbir urus organisasi, termasuk Lembaga Pengarah MAS, CEO, pengurusan kanan dan jawatan-jawatan utama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Christoph Mueller diumumkan sebagai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) NewCo pada 5 Disember 2014. Beliau memulakan tugas berkenaan pada 1 Mac 2015</li> <li>• Mueller dan CEO Celcom Axiata Berhad Dato' Seri Mohammed Shazalli Ramly dilantik sebagai Pengarah Bukan Eksekutif MAS berkuat kuasa 1 Januari 2015</li> <li>• Pencarian untuk jawatan-jawatan utama kepimpinan termasuk pegawai yang melaporkan terus kepada CEO, sedang berlangsung dan hampir dimuktamadkan</li> <li>• Ahmad Jauhari Yahya kekal sebagai Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif MAS</li> </ul>
<p><b>Menyesuaikan saiz tenaga kerja kepada kira-kira 14,000 orang kakitangan di NewCo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian bakat di MAS telah dimulakan, dibantu oleh penasihat bebas dan bermula dengan 500 pegawai eksekutif tertinggi</li> <li>• Pencarian bakat baru untuk menangani jurang kompetensi dalam NewCo telah dimulakan</li> <li>• Peraturan bagi pemindahan pekerja juga telah dirangka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian bakat telah diselesaikan bagi keseluruhan tenaga kerja MAS pada 2 Februari 2015</li> <li>• Proses penilaian bakat dijalankan dengan bebas, adil, objektif dan telus.</li> <li>• Beberapa asas maklumat digunakan dalam pertimbangan termasuk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasi lalu</li> <li>• Pengalaman dan kelayakan</li> <li>• Aspek kelakuan</li> <li>• Rekod tatatertib</li> <li>• Kecekapan fungsi dan</li> <li>• Aspirasi untuk menyertai NewCo</li> </ul> </li> <li>• Proses mengenal pasti kumpulan kakitangan yang memenuhi keperluan NewCo sedang dijalankan</li> <li>• Satu skim pemisahan sedang dibangunkan, berpandukan prinsip seperti pengiktirafan penamatan perniagaan, keadilan kepada semua pihak, pematuhan kepada keperluan</li> </ul>

		<p>perundangan dan kekangan kewangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurangan jumlah tenaga kerja dijangka dijalankan secara berperingkat, sejajar inisiatif dan kesediaan transformasi operasi</li> </ul>
<p><b>Mengukuhkan perhubungan industri dan penajajaran dalaman</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 sesi perjumpaan (“turun padang”) dengan pekerja diadakan oleh ahli Lembaga Jawatankuasa Penstrukturan Semula MAS</li> <li>• 171 sesi penyampaian maklumat oleh pengurusan MAS mencakupi semua bahagian</li> <li>• Struktur tadbir urus dan mekanisme ditetapkan untuk menyelaraskan usaha antara Pejabat Pengurusan Penstrukturan Semula (“RMO”) dan operasi yang berjalan seperti biasa</li> <li>• Terma dan Rujukan Panel Perundingan Pekerja (“ECP”) telah dirangka dan diluluskan. Panel ini bertujuan membantu meningkatkan penajajaran antara pekerja, kesatuan dan pengurusan</li> <li>• ECP dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas bukan eksekutif MAS, Mohd Izani Ashari dan terdiri daripada Ketua Pegawai Penstrukturan, sekretariat, seorang wakil daripada setiap kesatuan dan persatuan, seorang wakil daripada setiap kumpulan pekerja tanpa persatuan (keselamatan &amp; setiausaha) serta seorang wakil daripada bahagian Sumber Manusia MAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesyuarat ECP pertama telah diadakan pada 8 Disember 2014. Mesyuarat itu dihadiri oleh semua kesatuan, persatuan pekerja dan wakil daripada kakitangan yang tidak berkesatuan (contohnya, setiausaha dan keselamatan)</li> <li>• Semua wakil telah diberi taklimat mengenai terma dan rujukan ECP, maklumat terkini Pelan Pemulihan MAS, pengumuman barisan kepimpinan serta pendekatan untuk penilaian bakat. Maklum balas telah diterima dan yang mana boleh dilaksanakan, ditangani dengan sewajarnya</li> <li>• Mesyuarat ECP kedua telah diadakan pada 17 Februari 2015 yang mana hadirin membincangkan mengenai CDC, program kajian bakat, skim pemisahan, pengambilan pekerja dan pengurusan pemindahan ke NewCo</li> <li>• Sebanyak 33 sesi perjumpaan (“turun padang”) bersama pekerja MAS telah diadakan sejak 14 Ogos 2014. Pekerja juga sentiasa dilibatkan dan dimaklumkan mengenai perkembangan terkini penstrukturan semula melalui pelbagai saluran jangkauan lain</li> </ul>
<p><b>Latihan semula, penajanaan pekerjaan dan penempatan semula</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rangka kerja keseluruhan Pusat Pembangunan Korporat (“CDC”) (sebelum ini dikenali sebagai Pusat Latihan Semula Korporat) telah dibangunkan dengan sasaran tarikh pelancaran pada 1 April 2015</li> <li>• Selain penyedia perkhidmatan yang diumumkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDC kini mewujudkan struktur yang diperlukan dengan kerjasama pelbagai rakan kongsi dan pihak berkepentingan yang akan membolehkannya beroperasi pada 1 April 2015</li> <li>• Barisan kepimpinan CDC terdiri daripada Tan Sri Bashir Ahmad Abdul Majid sebagai</li> </ul>

	pada 29 Ogos 2014, terdapat beberapa pihak yang menawarkan perkhidmatan dalam bidang latihan semula, penempatan luar dan penempatan semula	Pengerusi, Shahryn Azmi sebagai Ketua Pegawai Eksekutif dan Dato' Boonler Somchit sebagai Pengarah Bukan Eksekutif dan Penasihat. Pelantikan mereka berkuat kuasa 1 Januari 2015
<b>D. Pengawalseliaan dan Persekitaran Pemudah</b>		
<b>Sokongan Kerajaan yang bersesuaian untuk inisiatif utama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penglibatan aktif dengan pelbagai kementerian dan agensi untuk memudahkan penstrukturan semula</li> <li>• Rang Undang-Undang Malaysian Airline System Berhad (Pentadbiran) 2014 telah diluluskan oleh Dewan Rakyat pada 27 November 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akta Malaysian Airline System Berhad (Pentadbiran) 2015 berkuat kuasa pada 20 Feb 2015 selepas diluluskan di Parlimen pada tahun 2014</li> <li>• Perjumpaan dan perbincangan berterusan dengan pihak syarikat penerbangan untuk memastikan peralihan lancar kepada NewCo, termasuk Jabatan Penerbangan Awam, Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa dan Pertubuhan Penerbangan Awam</li> </ul>
<b>Komunikasi berterusan dan perhubungan pemegang berkepentingan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perjumpaan dan perbincangan dengan pelbagai kumpulan berkepentingan luaran dan dalaman diteruskan</li> <li>• Kaji selidik untuk mengetahui sentimen dan pandangan orang ramai terhadap MAS dan penstrukturan semula yang dijalankan telah dilaksanakan</li> <li>• Kaji selidik mendapati sokongan luas di kalangan rakyat Malaysia terhadap MAS sebagai syarikat penerbangan nasional. Secara keseluruhan, mereka mahu isu-isu yang membebani MAS diselesaikan supaya syarikat penerbangan itu kembali mencatatkan keuntungan</li> <li>• Perkembangan Sukuan Pelan Pemulihan MAS Pertama dikeluarkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perjumpaan dan perbincangan dengan kumpulan berkepentingan luaran dan dalaman diteruskan</li> <li>• Perkembangan Sukuan Pelan Pemulihan MAS Kedua dikeluarkan</li> </ul>

## 12 perkara utama dalam empat kategori

### TADBIR URUS DAN RANGKA KERJA KEWANGAN

#### Penubuhan entiti baru untuk menempatkan MAS Baru, menyahsenarai serta penyesuaian semula



- Menyahsenarai MAS pada akhir 2014. Proses ini sudah bermula dengan pengumuman penyahsenarai pada 8 Ogos 2014;
- Memindahkan operasi, aset dan liabiliti yang berkenaan dengan Syarikat Lama kepada Syarikat Baru menjelang 1 Julai 2015;
- MAS Baru akan melibatkan pembetulan segi kos yang ketara, struktur operasi dan tenaga kerja, berdasarkan penanda aras berkaitan amalan serta norma industri yang berdaya saing;
- MAS Baru disasarkan untuk kembali mencatatkan keuntungan dalam masa 3 tahun selepas penyahsenarainya dan seterusnya disenaraikan semula dalam tempoh 3 hingga 5 tahun akan datang, iaitu antara penghujung 2017 dan penghujung 2019; dan
- Jika kedudukan kewangan yang disasarkan dapat dicapai, Khazanah akan mempertimbangkan untuk melupuskan kesemua atau sebahagian daripada pegangannya dalam MAS kepada pembeli strategik yang bersesuaian daripada sektor swasta.

#### Pendanaan sehingga RM6.0 bilion dengan syarat yang ketat dan pengurangan nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham modal (*gearing*) kepada kira-kira 120%



- Jumlah pendanaan bagi penyusunan semula dan pelaburan berjumlah sehingga RM6.0 bilion yang akan dikeluarkan secara berperingkat tertakluk kepada penuhi syarat-syarat penyusunan semula yang ketat; dan
- Mengurangkan gearan bersih daripada 290% kini kepada sasaran antara 100% hingga 125% melalui, antara lain, pertukaran hutang kepada ekuiti.

#### Menggabungkan operasi teras dan ibu pejabat korporat di KLIA



- Ketika ini, MAS merupakan satu-satunya syarikat penerbangan yang mana ibu pejabat dan operasinya terletak jauh dari lapangan terbang utama;
- Salah satu daripada syarat Pelan Pemulihan MAS adalah untuk memindahkan operasi ibu pejabat dan operasi utamanya dari Subang ke KLIA; dan
- Ini akan membolehkan MAS mengukuhkan operasinya, memperbaiki keadaan kerja dan menandakan satu permulaan baru di bawah MAS Baru.

#### Menetapkan semula (reset) model perniagaan yang tertumpu kepada rangkaian serantau, struktur kos yang lebih rendah dan penekanan yang lebih kepada pengurusan hasil pendapatan



- MAS (Syarikat Lama dan seterusnya Syarikat Baru) sebagai entiti operasi – akan terus menyusun semula rangkaian untuk menumpukan kepada pasaran serantau, dengan perhubungan global yang kukuh melalui perikatan **oneworld** dan rakan perkongsian kod lain;
- Penghijrahan kepada Syarikat Baru), dengan penetapan pendanaan secara bersyarat, dijangka akan menghasilkan struktur kos yang lebih rendah berdasarkan tanda aras industri dan amalan kerja serta penjimatan tambahan yang datang daripada kontrak bekalan dan amalan buruh yang bertambah baik; dan
- Fokus baru terhadap pengurusan hasil pendapatan.

### MODEL PERNIAGAAN OPERASI

#### Mengukuhkan jaminan, integriti dan fungsi keselamatan



- Satu lagi keadaan Pelan Pemulihan MAS adalah pengukuhan sistem operasi dan kawalan utama. Ini termasuk, antara lainnya:
- Pengenalan Jawatankuasa Lembaga bagi Tadbir Urus dan Etika dan
  - Penggunaan Audit Keselamatan Operasi IATA yang dipertingkatkan secara sukarela

#### Mengkaji dan jika berkenaan, merunding semula kontrak bekalan



- MAS Baru dijangka akan menghormati semua kontrak yang mengikut tanda aras yang betul di bawah Syarikat Lama; dan
- Walau bagaimanapun, penghijrahan kepada Syarikat Baru akan memberi peluang kepada MAS Baru untuk menetapkan semula dan memperbaiki kontrak bekalan serta kontrak lain, berdasarkan norma-norma dan penanda aras pasaran.

### PERSEKITARAN PENGAWALSALIAAN DAN PEMBOLEH

#### Komunikasi berterusan dan perhubungan dengan pihak berkepentingan



- Komunikasi dan perbincangan yang kerap dengan pihak berkepentingan utama; dan
- Taklimat akauntabiliti awam secara berkala

#### Sokongan Kerajaan yang sesuai terhadap inisiatif utama



- Tertakluk kepada kelulusan Parlimen, penggubalan enakmen perundangan yang bersesuaian, termasuk Akta khusus untuk MAS, dengan tempoh masa yang terhad, untuk memudahkan penyusunan semula dengan cara yang komprehensif dan tepat pada masanya; dan
- Penubuhan sebuah Suruhanjaya Penerbangan.



#### Latihan Semula, pewujudan pekerjaan dan penempatan semula



- Khazanah akan melabur dalam Pusat Latihan Semula Korporat yang akan ditempatkan di kawasan Subang, khusus untuk melatih semula kakitangan MAS tertentu yang memilih untuk tidak berhijrah ke Syarikat Baru; dan
- Khazanah menjangkakan ini akan melibatkan program latihan semula dan penempatan semula serta penciptaan pekerjaan baru secara aktif.

#### Menyesuaikan saiz tenaga kerja kepada anggaran 14,000 orang kakitangan Syarikat Baru



- Adalah amat penting bagi Syarikat Baru untuk bermula pada asas yang betul dari segi saiz tenaga kerja dan amalan kerja;
- Dianggarkan Syarikat Baru akan memerlukan tenaga kerja seramai kira-kira 14,000 orang kakitangan;
- Ini merupakan pengurangan bersih sebanyak 6,000 orang atau 30% daripada kira-kira 20,000 orang kakitangan semasa Syarikat Lama, dan;
- Khazanah tetap komited untuk memastikan proses pemindahan, penghijrahan dan pengasingan dijalankan dengan penuh teliti, saksama dan melalui proses yang wajar.

#### Mengukuhkan perhubungan industri dan penajajaran dalaman



- Satu komponen penting dalam Pelan Pemulihan MAS melibatkan perhubungan industri yang lebih baik; dan
- Langkah serta amalan baru, termasuk memperkenalkan Panel Perundingan Pekerja untuk menyelaraskan kakitangan, kesatuan dan pengurusan pekerja dengan lebih baik merupakan syarat kritikal kepada kejayaan Pelan Pemulihan MAS.

#### Memperkuatkan Barisan Kepimpinan



- Tempoh peralihan antara Syarikat Lama dan Syarikat Baru dalam tempoh 10 bulan akan datang sehingga 1 Julai 2015 akan menyaksikan perubahan yang besar kepada kepimpinan, yang akan dilaksanakan secara teratur;
- Lembaga Syarikat Lama juga akan diteruskan dalam tempoh yang sama, sehingga notis selanjutnya; dan
- Mengukuhkan Lembaga Pengarah, pengurusan atasan, dan yang paling utama, pengurusan pertengahan – iaitu 500 orang kakitangan teratas Syarikat Baru. Ini akan melibatkan pengambilan masuk pakar penerbangan dari seluruh dunia sambil memanfaatkan bakat kepimpinan terbaik di Malaysia dan di MAS.

### KEPIMPINAN DAN MODAL INSAN