



KHAZANAH NASIONAL



KHAZANAH GLOBAL LECTURES



KHAZANAH MERDEKA SERIES



Mekatronikaformasi GLC

$$k=r_f+b(r_m-r_f)$$

TalentCorp



PLUS



KHAZANAH MEGATRENDS FORUM



Pintar



TERAJU



UEM



IHH Healthcare Berhad

institusi

YAYASAN HASANAH



RANGKATAN

inovasi

Keterangkuman



TMI



CIMB

malaysia



membina kehadiran serantau

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

Negara berpendapatan tinggi

Yayasan AMBA



BARATIA

ISKANDAR

11.1%



KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



Yayasan AMBA



MEMBINA NILAI SEJATI

LAPORAN KHAZANAH 2014



Alibaba.com

YAYASAN KHAZANAH



Laporan Khazanah 2014 menggariskan matlamat, strategi dan visi yang ditetapkan oleh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) dalam peranan kami sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia.

Khazanah adalah perkataan Melayu yang berasal daripada bahasa Arab, bermaksud "harta". Perkataan serupa dengan maksud yang sama juga boleh didapati dalam bahasa-bahasa lain. Nama Khazanah Nasional, yang bermaksud "harta negara", manakala rekaan logo Khazanah yang diilhamkan daripada cembul iaitu kotak barang kemas Melayu, menggambarkan peranan organisasi sebagai salah satu pemegang amanah bagi aset komersial negara. Garisan bersilang menggambarkan pelaburan kami yang meliputi pelbagai sektor dan merentasi banyak sempadan, sekaligus menekankan tentang peranan kami sebagai pemangkin bagi usaha perniagaan baharu dan strategik. Penyatuan semua unsur ini menjadikan logo tersebut sebagai lambang peranan keseluruhan Khazanah sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan.

Tema *Institusi, Inovasi dan Keterangkuman*, digambarkan pada muka kulit laporan, dengan reka bentuk grafik keseluruhan melambangkan ketiga-tiga teras yang saling berkait dan kepelbagaian aktiviti yang dilaksanakan oleh Khazanah.



KHAZANAH
NASIONAL

“Merapat sambil belayar, belayar sambil memapan”



“Merapat sambil belayar, belayar sambil memapan” adalah pepatah Melayu sejak abad ke-17, tatkala gugusan Kepulauan Melayu merupakan pusat perdagangan laut yang pesat. Secara harfiahnya, ia bermaksud melabuhkan bahtera dengan mantap (“merapat”) setibanya ke tempat yang dituju setelah melebarkan layar (“belayar”). Pada masa yang sama, berupaya melakukan perkara lain, umpamanya pertukangan kayu seperti memasang papan (“memapan”) di atas kapal.

Pada dasarnya, pepatah tersebut bermaksud usaha yang mencapai pelbagai tujuan, sementara bergerak ke arah atau matlamat yang muktamad. Inisiatif ini kembali kepada teras usaha Khazanah untuk membantu mewujudkan nilai sebenar untuk Malaysia melalui penciptaan nilai jangka panjang dan pengagihan nilai mampan, merentasi pelbagai sektor.

Dalam hal ini, Khazanah berganding dengan pihak berkepentingan kami untuk membantu membina institusi yang kukuh, menggalakkan penciptaan nilai dan memastikan semua rakyat Malaysia mendapat manfaat daripada kemakmuran negara. Setiap seorang daripada kita menyumbang dengan cara tersendiri, sentiasa fokus terhadap matlamat yang sama, iaitu memacu pertumbuhan negara dan terus maju ke hadapan.

Dalam kami melaksanakan peranan masing-masing bagi pembangunan negara, Khazanah bersama-sama dengan pelbagai pihak lain yang dipertanggungjawabkan dengan tugas yang besar ini akan meneruskan usaha kolektif kami untuk membantu Malaysia mencapai matlamat utama menjadi negara maju berpendapatan tinggi dengan ekonomi mampan dan terangkum.

INSTITUSI, INOVASI DAN KETERANGKUMAN

ASAS PERTUMBUHAN JANGKA PANJANG YANG MAMPAN



Tema Laporan Khazanah 2014 (TKR2014) adalah *Institusi, Inovasi dan Keterangkuman*

Pertumbuhan jangka panjang yang mampan dipacu oleh institusi, pembaharuan dan keterangkuman, yang saling mengukuh dalam satu kitaran yang mememanfaatkan. Ketiga-tiga faktor ini memacu keupayaan daya pengeluaran sesebuah ekonomi. Pertumbuhan mewujudkan persekitaran dan galakan yang sesuai untuk membangunkan lapangan setara dan mendorong pembaharuan. Melalui pembaharuan, usahawan menemui teknologi, proses dan penyelesaian baharu yang menambah baik keberkesanan dan pengeluaran, maka dengan itu menghasilkan nilai dan pertumbuhan ekonomi yang lebih memberangsangkan, lantas seterusnya meningkatkan kekayaan negara. Akhirnya, tumpuan yang diberikan terhadap keterangkuman membantu memastikan bahawa nilai dan kekayaan negara yang diwujudkan diagihkan dan dikongsi sewajarnya bersama semua anggota masyarakat.

Usaha penginstitusian berterusan oleh Khazanah bertujuan membentuk institusi yang kukuh dan berupaya berdiri teguh menempuh ujian, mampu bertahan dan mengatasi cabaran dan terus mencipta dan mengagihkan nilai secara mampan. Khazanah juga sedang memulakan inisiatif untuk menggalakkan lebih banyak tumpuan dan usaha terhadap pembaharuan, baik dalaman mahupun luaran bagi syarikat penerima pelaburan kami. Di samping itu, kami memberi penekanan sama terhadap keterangkuman melalui pelbagai langkah yang menyokong agenda pembangunan negara yang lebih meluas, yang diperkukuhkan oleh Model Baharu Ekonomi, yang mana keterangkuman merupakan satu bahagian utama.

Tema TKR2014 ini digambarkan pada muka kulit laporan, dengan reka bentuk grafik keseluruhan melambangkan hubung kait antara institusi, inovasi dan keterangkuman, yang menjadi asas kepada pelbagai kegiatan yang dijalankan oleh Khazanah dalam melaksanakan mandatnya.

Temanya dikembangkan di halaman dalam laporan ini melalui kajian kes yang menghuraikan usaha Khazanah untuk memacu pembaharuan dan keterangkuman. Untuk memberi pemahaman lebih mendalam mengenai tema tersebut di keseluruhan laporan ini, halaman seterusnya memaparkan petikan tentang usaha syarikat pelaburan Khazanah serta petikan kata-kata kakitangan kami yang mengetengahkan pendekatan, tumpuan serta pemahaman mereka mengenai institusi, inovasi dan keterangkuman.



**SETIAP DARIPADA KAMI MENYUMBANG
DALAM CARA TERSENDIRI, SEPANJANG MASA
TERTUMPU KEPADA MATLAMAT SAMA UNTUK
MEMACU PERTUMBUHAN NEGARA DAN MAJU
KE HADAPAN**



Datuk Hisham Hamdan
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

TENTANG KETERANGKUMAN



Khazanah adalah sebuah organisasi terangkum yang mana kami telah menerima individu dengan tahap kecekapan dan kecanggihan berbeza. Ini seterusnya telah meningkatkan keupayaan adaptasi kami untuk melaksanakan pelbagai mandat selama ini."



Maslina Mansor
Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan

TENTANG INSTITUSI



Penginstitusian adalah proses berterusan untuk membina Khazanah menjadi institusi negara yang kukuh dengan menerapkan pengetahuan ke dalam organisasi agar mengulangi kejayaan dan mengelak daripada kesilapan pada masa hadapan. Individu datang dan pergi tetapi kami mahu segala apa yang dipelajari tersemat dalam apa yang dipanggil amalan institusi."



Babar Ali Khan
Pengarah, Bahagian Pelaburan

TENTANG INOVASI



Sebagai salah seorang kakitangan di pejabat India,, salah satu daripada matlamat saya adalah untuk mengenal pasti peluang pelaburan menarik yang disokong oleh inovasi. Untuk ekonomi baharu yang mana paras pendapatan masih lebih rendah berbanding negara maju, inovasi dalam produk dan perkhidmatan bukan sekadar kemewahan tetapi satu keperluan demi mengatasi cabaran kos dan infrastruktur."

A blurred background image showing three people in a meeting or discussion. The image is out of focus, with a soft, warm light. The people are wearing light-colored shirts. The overall tone is professional and collaborative.

ISI KANDUNGAN

PENGENALAN

Siapa Kami dan Mandat Kami	2
Tinjauan 2014	4

TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI 7

Amanat Pengerusi	8
Tadbir Urus dan Rangka Kerja Kebertanggungjawaban	12
Lembaga Pengarah	13
Perutusan Pengarah Urusan	14
Kumpulan Perancangan Strategik	20

ULASAN KEWANGAN 25

Sorotan Kewangan	26
Laporan Juruaudit Bebas	30
Petunjuk Kewangan Terpilih	31
Kewangan Islam dan Pengurusan Modal dan Liabiliti	34

MENCIPTA NILAI MELALUI PELABURAN KAMI 37

Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan	38
Memperkasakan Syarikat Kami	40
Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu	42
Struktur Pegangan Pelaburan	44
Membina Kehadiran Serantau	56
Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan	58

BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN 63

Berkongsi Hasil dengan Pemegang Berkepentingan	64
Menjadi Warga Korporat Bertanggungjawab	68
Sorotan Usaha Tanggungjawab Korporat Terpilih pada 2014	70
Menyokong Transformasi Nasional	72

<i>Kajian Kes:</i> Membina Sebuah Institusi Teranglum	74
<i>Kajian Kes:</i> Rangka Kerja bagi Inovasi dan Keusahawanan	80
<i>Kajian Kes:</i> Merangka Pelan Pemulihan MAS	86

MEMBINA SEBUAH INSTITUSI 93

Khazanah sebagai Organisasi Pembelajaran	94
Warga Kami, Nilai Kami	98

SIAPA KAMI



Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) adalah dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia

Khazanah memegang dan mengurus aset-aset perdagangan milik Kerajaan dan membuat pelaburan strategik bagi pihaknya. Kami terlibat dalam sektor-sektor seperti tenaga, telekomunikasi, kewangan, penjagaan kesihatan, penerbangan, infrastruktur, riadah dan pelancongan serta hartanah.

Syarikat-syarikat awam utama dalam portfolio kami termasuk Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Tenaga Nasional Berhad, IHH Healthcare Berhad, UEM Sunrise Berhad, Telekom Malaysia Berhad dan Malaysia Airports Holdings Berhad.

Peranan utama kami adalah sebagai pemangkin dalam memacu pelbagai industri strategik dan inisiatif negara. Dalam peranan kami sebagai Urus Setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), kami juga membantu menambah baik penciptaan nilai pemegang saham, meningkatkan penghasilan kecekapan dan menambah baik tadbir urus korporat dalam Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC).

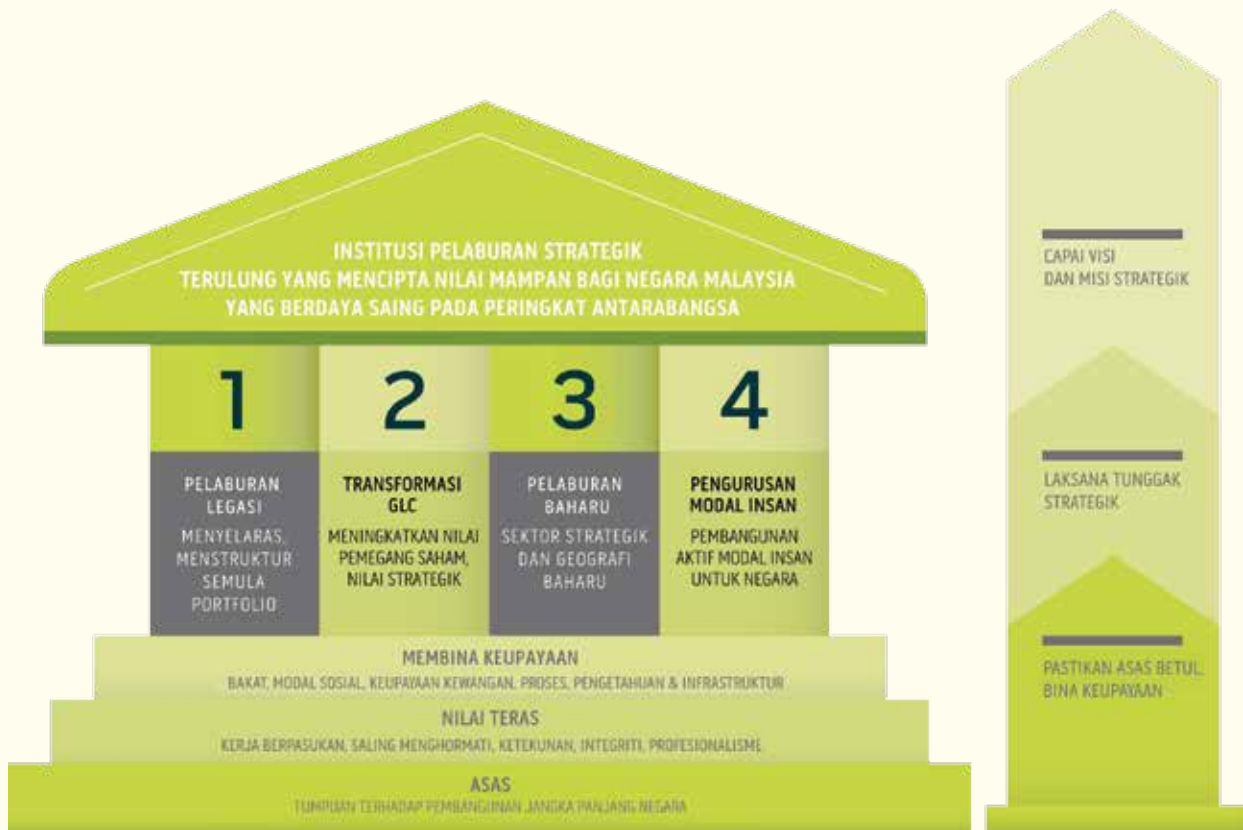
Khazanah diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 3 September 1993 sebagai syarikat awam dan memulakan operasi setahun kemudian. Khazanah dimiliki oleh Menteri Kewangan. Diperbadankan, kecuali satu saham yang dipegang oleh Suruhanjaya Tanah Persekutuan.

Pada 2004, Tan Sri Dato' Azman Hj. Mokhtar, Pengarah Urusan pada masa ini, telah dilantik untuk menerajui Khazanah dan melaksanakan rancangan strategik berdasarkan mandat baharunya. Beliau melapor kepada sembilan orang ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak.

MANDAT KAMI



Visi Khazanah adalah untuk menjadi pusat peneraju pelaburan strategik yang mencipta nilai mampan untuk Malaysia yang berdaya saing di seluruh dunia. Pendekatan pelaburan proaktif kami termasuk pengurusan pelaburan sedia ada dan Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), serta membuat pelaburan strategik dalam sektor dan kawasan baharu yang dianggap penting untuk masa hadapan Malaysia. Kami juga terlibat dalam pembangunan modal insan, sosial dan pengetahuan negara secara berterusan.



Ilustrasi ini merangkumi mandat Khazanah, yang mana bumbungnya mewakili visi kami, yang disokong oleh empat tonggak yang menakrifkan kerja kami dan berpaksikan asas-asas teras kami.

TINJAUAN 2014



Tahun 2014 menyaksikan beberapa urusan niaga utama yang membuktikan lagi peranan kami sebagai dana pelaburan strategik. Ini termasuk kegiatan korporat, penstrukturan semula aktiviti dan pelupusan strategik untuk menyokong matlamat pembangunan negara, pemerolehan untuk menembusi kawasan pertumbuhan baharu dan pelancaran projek pemangkin.



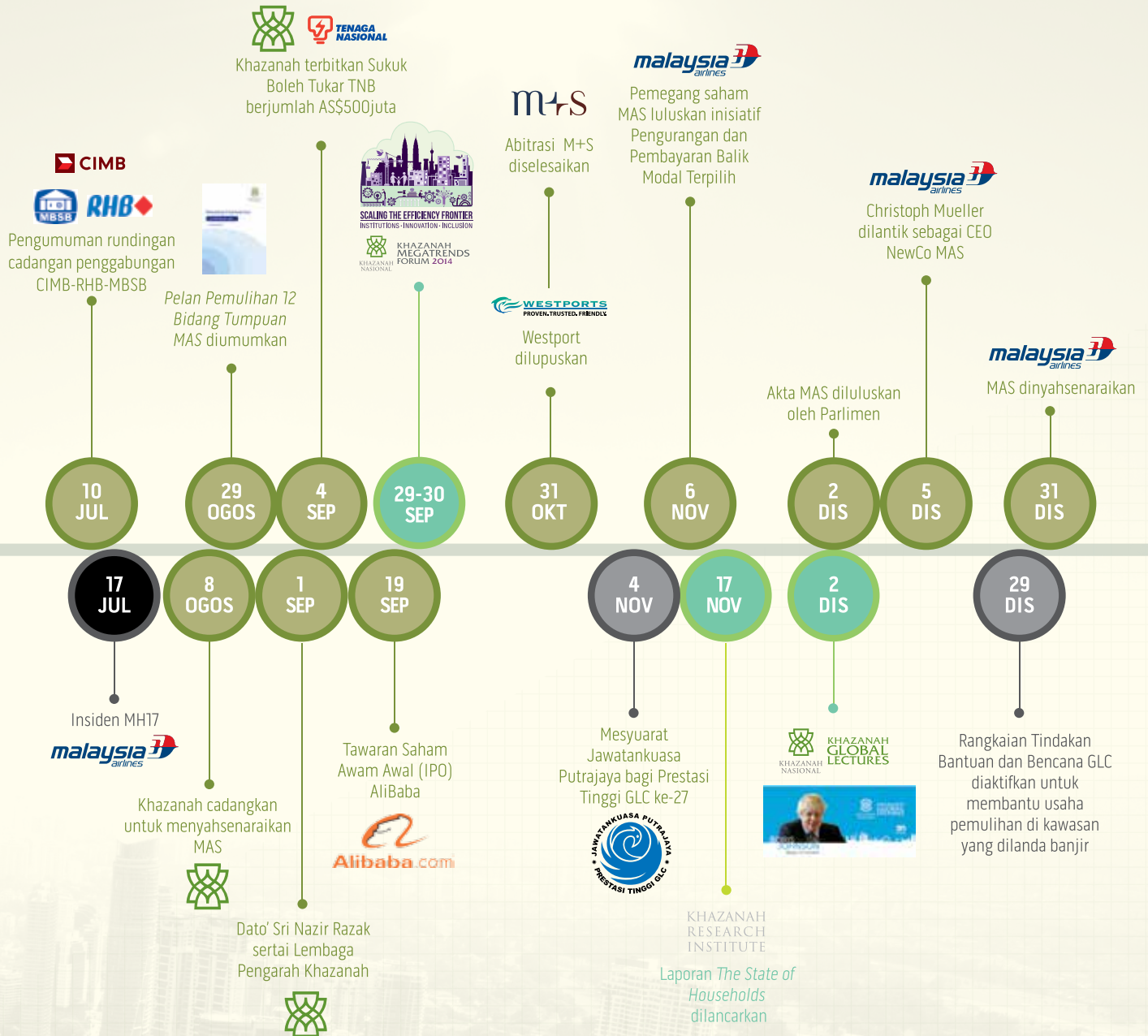
- Transaksi dan acara utama berkaitan Khazanah
- Inisiatif Pengetahuan
- Inisiatif Negara



Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil
Pegarah, Bahagian Pelaburan

BENTANG INOVASI

“Menerajui inovasi melibatkan kesediaan untuk perubahan, komitmen untuk melakukan perbezaan dan kadangkala, memulakan anjakan paradigma lebih daripada memanfaatkan sumber terkumpul modal insan dan kewangan.”
- Nik Rizal bertanggungjawab atas sektor inovasi dan teknologi di Khazanah



01

TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI

Khazanah terus berkembang sebagai sebuah institusi yang disokong oleh rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban yang kukuh. Lembaga Pengarah kami, yang dipimpin oleh Pengerusinya, Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, membimbing usaha pihak pengurusan dalam melaksanakan mandat kami.

Amanat Pengerusi 8

Tadbir Urus dan Rangka Kerja
Kebertanggungjawaban 12

Lembaga Pengarah 13

Perutusan Pengarah Urusan 14

Kumpulan Perancangan Strategik 20





PELABURAN EKONOMI BAHARU



MEMBINA NILAI SEJATI



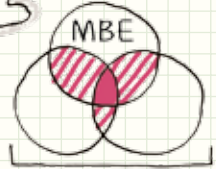
2020
MENJADI
NEGARA MAJU

DATA YANG
DIKEMUKAKAN OLEH
KHAZANAH

KEMENTERIAN KEWANGAN BANK NEGARA MALAYSIA JABATAN PERANGKAPAN



STATUS NEGARA
TABUNDAKATAN
TINGGI



MENYOKONG

PM sebagai Pengerusi



10 Ahli Lembaga Pengarah (EXCO & ARC)
ISKANDAR MALAYSIA

MENERIMA MANDAT BAHARU PADA 2014

AMANAT PENGERUSI



Malaysia terus berhadapan cabaran yang kian bertambah pada tahun-tahun mendatang, apabila globalisasi dan ekonomi tanpa sempadan menjadi kenyataan

Alhamdulillah, Malaysia telah berupaya bertahan dengan pelbagai cabaran pada 2014. Kami telah mencatatkan pertumbuhan ekonomi yang kukuh sebanyak 6%, jumlah eksport terus meningkat, keseimbangan dagangan kekal positif dan pengangguran kekal rendah. Sistem perbankan negara terus kukuh dan dimanfaatkan dengan baik sementara kadar inflasi kekal pada tahap yang boleh diterima. Pengurusan fiskal terus menjadi agenda Kerajaan dan perasionalan subsidi yang dilaksanakan tahun lalu akan mengukuhkan bajet fiskal Kerajaan.

Keadaan negara pada tahun lalu sungguh mencabar. Malaysia terus menghadapi beberapa halangan. Kejatuhan harga minyak, harga komoditi yang lebih rendah, kemerosotan ringgit dan cabaran dalam mengekalkan keseimbangan fiskal menjadi perkara yang membimbangkan. Ini semua sedang ditangani dengan sewajarnya. Walau bagaimanapun, Malaysia bukan bersendirian. Banyak negara di seluruh dunia termasuk negara jiran sedang bergelut menghadapi cabaran yang sama.

Dalam keadaan sebegini, Kerajaan walau bagaimanapun kekal yakin pada kekukuhan asas kami dan langkah-langkah yang telah dan sedang diambil untuk menempuh sebarang kesukaran. Kami sentiasa positif. Perniagaan terus berkembang maju dan pelbagai peluang pekerjaan diwujudkan. Usaha untuk melaksanakan Model Ekonomi Baru (MEB) dengan berkesan yang telah dimulakan pada 2010 sedang berjalan lancar. Seperti yang dijelaskan dalam laporan Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP) 2014 yang dilancarkan pada bulan April, kami terus memberi hasil nyata sekaligus meletakkan Malaysia pada landasannya untuk mencapai taraf negara maju dengan ekonomi berpendapatan tinggi, mampan dan terangkum.

Pada 2014, Pendapatan Negara Kasar (GNI) Malaysia per kapita meningkat kepada RM35,334, jumlah pelaburan mencapai rekod RM264 bilion, sementara jumlah bilangan pekerjaan yang diwujudkan dalam 12 Bahagian Ekonomi Utama Negara (NKEA) di bawah ETP sejak 2010 meningkat kepada 1.5 juta. Selain itu, Kerajaan telah mengurangkan defisit fiskal kepada 3.5% sementara menambah hasil kepada anggaran RM225.1 bilion.

Dato' Sri Mohd Najib berucap kepada delegasi pada Majlis Jamuan Tengahari yang diadakan sempena Forum Ekonomi Dunia 2015, di Davos, Switzerland

Thursday 2
12.00
Dome 2, H



PENERAJUAN KHAZANAH KE ATAS
BEBERAPA SYARIKAT TERBESAR
MALAYSIA, KEGIATAN STRATEGIKNYA DAN
USAHA PENGANTARABANGSAAN, TELAH
MENGHASILKAN KEUNTUNGAN YANG
MEMBERANGSANGKAN

Dato' Sri Mohd Najib berkongsi saat ceria bersama ahli Lembaga Pengarah ketika Perbincangan Luar Lembaga Pengarah Khazanah pada Disember 2014 di The Datai Langkawi

**DATO' SRI
MOHD NAJIB
TUN ABDUL RAZAK**

*Pengerusi
Khazanah Nasional
Berhad*



- A** Dato' Sri Mohd Najib lancarkan 'Agenda Lokalism 2014' di Pusat Inovasi dan Kreativiti Global Malaysia (MaGIC), Cyberjaya, disaksikan oleh Moharmustaqeem Mohammed, Naib Presiden, Operasi Pemasaran Pasaran Luas. TM adalah salah satu daripada penaja Agenda Lokalism – kempen yang disasarkan untuk meraikan usaha niaga, jenama tempatan dan usahawan belia bagi membantu mereka mewujudkan peluang dan menghulurkan bantuan dalam membangunkan perniagaan mereka.
- B** Kumpulan Axiata Berhad dan Malaysia Venture Capital Management Berhad (MAVCAP) bekerjasama untuk menubuhkan Dana Inovasi Digital Axiata dana modal usaha niaga bernilai RM100 juta. Majlis menandatangani perjanjian tersebut telah disaksikan oleh Dato' Sri Mohd Najib dan Dato' Sri Ahmad Shabery Cheek, Menteri Komunikasi dan Multimedia Malaysia.
- C** klia2 telah dilancarkan secara rasmi oleh Dato' Sri Mohd Najib pada 24 Jun 2014. Pada penghujung 2014, terminal terbesar dunia yang dibina khas untuk syarikat penerbangan tambang murah ini telah berjaya mengendalikan pergerakan seramai lebih 16 juta penumpang dan 330,000 penerbangan.
- D** Dato' Sri Mohd Najib menyerahkan sebuah beca antik Melaka kepada Boris Johnson, Datuk Bandar London semasa Syarahan Global Khazanah 2014
- E** Dato' Sri Mohd Najib berucap di Majlis Jamuan Tengahari sempena Forum Ekonomi Dunia di Davos, Switzerland pada 22 Januari 2015

Pada masa yang sama, pelbagai inisiatif di bawah GTP yang bertujuan menangani isu sosioekonomi terus memberikan kesan yang positif terhadap kesejahteraan rakyat Malaysia, termasuk meningkatkan pembangunan luar bandar melalui infrastruktur asas yang lebih baik, menangani kos sara hidup yang kian meningkat dan memperbaiki taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah.

Dalam ucapan saya ketika persidangan *Invest Malaysia 2015* tahun ini, saya telah menekankan bahawa keterangkuman dan kemampanan adalah tonggak utama visi kami untuk pertumbuhan Malaysia. Tonggak utama ini tersemat dalam usaha transformasi kami dan merupakan teras Rancangan Malaysia ke-11. Meningkatkan kemakmuran negara tidak memberi apa-apa erti sekiranya ia tidak dikongsi bersama. Hasil kejayaan kami harus dinikmati oleh semua pihak.

Dalam hal ini, Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) dan Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) seperti Khazanah, sentiasa memainkan peranan sebagai peneraju dalam membawa perubahan kepada negara, sementara memastikan bahawa hasil dan manfaat dikongsi bersama dengan pihak berkepentingan, terutamanya masyarakat awam. GLC di bawah Program Transformasi GLC sepanjang 10 tahun telah banyak menyumbang ke arah pertumbuhan dan pembangunan ekonomi, pembinaan negara dan perubahan struktur seperti yang dibentangkan dalam MBE.

Tahun 2015 juga akan menyaksikan GLC yang tamat dan lulus Program Transformasi GLC. Syabas saya ucapkan kepada GLIC dan GLC atas usaha gigih yang telah membawa mereka ke tahap ini. Penghargaan juga perlu diberikan kepada Khazanah selaku urus setia Jawatankuasa Putrajaya untuk

Prestasi Tinggi GLC (PCG), yang telah menerajui transformasi sepanjang dekad lalu. Hasilnya telah terbukti dan jelas untuk semua.

Visi Khazanah bukan hanya setakat itu sahaja. Cabaran paling penting adalah untuk meletakkan sistem penerbangan negara kita, Malaysia Airlines, di laluan menuju pemulihan dan keuntungan mampan. Kedua-dua nahas MH370 dan MH17 kekal terpahat dalam kenangan dan ingatan serta doa kami sentiasa bersama mereka yang terkesan. Dalam kami mara ke hadapan, *Pelan Pemulihan 12 Bidang Tumpuan MAS* untuk menyelamatkan ikon negara kita semakin dipergiatkan dan berada pada landasan yang betul. Perkembangan utama termasuk kelulusan Parlimen untuk dua rang undang-undang penting berkaitan dengan penstrukturan semula MAS, iaitu, Akta MAS, yang akan membantu memastikan peralihan yang lancar daripada Malaysian Airline System Berhad (MAS) kepada syarikat baru Malaysia Airlines Berhad; dan Akta Penerbangan Malaysia, yang akan membolehkan penubuhan sebuah suruhanjaya penerbangan. Sukacita juga saya mengucapkan selamat datang kepada Christoph Mueller sebagai Ketua Pegawai Eksekutif dan Pengarah Urusan MAS. Encik Mueller, yang akan menerajui syarikat baru ini apabila memulakan operasi pada 1 September 2015, mempunyai kemahiran dan pengalaman mengagumkan dalam transformasi syarikat penerbangan. Saya percaya bahawa melalui usaha padu daripada semua pihak yang terlibat, kita akan melihat hasil penstrukturan semula yang memberangsangkan dan kembali memiliki syarikat penerbangan yang dikagumi semua rakyat Malaysia. Untuk mencapai matlamat ini, sokongan daripada semua pihak adalah perlu. Kegagalan pastinya bukan satu pilihan.



D

Secara keseluruhan, Khazanah terus mencatatkan prestasi kewangan dan strategik yang kukuh dan ini meletakkannya pada kedudukan yang selesa untuk terus menzahirkan mandat sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan. Pengawasan Khazanah ke atas beberapa syarikat terbesar Malaysia, aktiviti strategiknya seperti di Iskandar Malaysia, serta usaha pengantarabangsaan dan penyerantauan bagi Khazanah dan syarikat pelaburannya, telah membuahkan hasil yang besar. Ini disokong oleh perancangan teliti dan usaha rapi bagi peluang berdaya maju.

Sebagai Pengerusi Khazanah, saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan terima kasih kepada semua kakitangan Khazanah atas kesungguhan, komitmen dan usaha gigih mereka. Saya juga berterima kasih kepada ahli-ahli Lembaga Pengarah atas usaha dan sumbangan secara berkumpulan dalam mengemudi Khazanah ke tahap lebih tinggi.

Perjalanan kami dalam membina nilai sejati untuk negara diteruskan. Insyaa-Allah, berkat ketabahan dan dedikasi yang diberikan, segala usaha akan membawa kejayaan.

Terima kasih.

Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak

Pengerusi

Khazanah Nasional Berhad



E

TADBIR URUS DAN RANGKA KERJA KEBERTANGGUNGJAWABAN



Kami dipandu oleh rangka kerja yang menetapkan tanggungjawab, kuasa dan struktur tadbir urus yang jelas

Khazanah mendukung piawaian yang ketat berhubung ketelusan dan kebertanggungjawaban. Rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban kami menetapkan struktur tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas. Perimeter ini menjadi panduan operasi keseluruhan kami. Sistem dan kawalan dalaman berbentuk dasar, tata cara dan garis panduan berkenaan pelbagai perkara, daripada pengurusan risiko dan kelulusan pelaburan kepada nilai korporat dan amalan tadbir urus.

Kami membuat pendedahan yang perlu berhubung prestasi dan operasi kami, sama ada ia sebagaimana yang diperlukan oleh undang-undang dan pihak berkuasa tertentu ataupun penyebaran maklumat kepada pihak berkepentingan secara sukarela, termasuk orang awam di mana-mana sahaja.

Akaun kami diaudit oleh juruaudit luaran bebas serta Jabatan Audit Negara dan penyata kewangan diaudit dihantar kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Kami juga pernah hadir di hadapan Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara untuk berkongsi maklumat utama dengan mereka.

Kami juga menyalurkan maklumat utama kepada orang awam di laman web rasmi kami dan penerbitan tahunan termasuk Laporan Khazanah, Laporan Tanggungjawab Korporat Khazanah dan Ulasan Kemajuan Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan.

Penglibatan pihak berkepentingan sentiasa menjadi keutamaan. Kami menganjurkan pelbagai program bagi pihak media, penganalisis dan pengurus dana, agensi kerajaan, ahli parlimen dan organisasi masyarakat madani. Kami berharap penglibatan ini akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai Khazanah.

Mandat kami berkait rapat dengan aspirasi pembangunan Kerajaan. Mandat ini memberi panduan kepada pendekatan pelaburan dan operasi kami. Di samping memastikan ketekalan keseluruhan operasi, ia juga memenuhi matlamat yang ditetapkan oleh pemegang saham kami.

Seperti dana pelaburan strategik lain, Khazanah memasuki pasaran modal antarabangsa bilamana perlu. Namun kami

peka tentang sebarang usaha pelaburan ke dalam pasaran modal. Sekuriti dan pelaburan kami dinilai sewajarnya. Kami membuat pendedahan kedudukan kewangan kami dengan lengkap dan kerap melalui agensi penilai dan peserta pasaran.

Kami memenuhi keperluan pendedahan awam berkanun berkenaan pelaburan, penjualan dan kegiatan penjana modal. Kami juga mendedahkan maklumat kewangan secara berkala kepada pemegang saham (Menteri Kewangan Diperbadankan), Bank Negara Malaysia dan Jabatan Perangkaan.

Lembaga Pengarah mentadbir operasi kami. Ahli lembaga terdiri daripada wakil Kerajaan dan sektor korporat dengan pelbagai latar belakang profesional dan kepakaran. Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, ialah Pengerusi Lembaga Pengarah.

Lembaga Pengarah bermesyuarat secara berkala dan bertanggungjawab bagi keseluruhan tadbir urus dan prestasi Khazanah.

Piagam Lembaga Pengarah menggariskan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah dalam menyelia pengurusan Khazanah.

Lembaga Pengarah dibantu oleh dua jawatankuasa kecil – Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC). EXCO yang dianggotai oleh empat orang ahli terdiri daripada tiga Pengarah Bukan Eksekutif dan seorang Pengarah Eksekutif, sementara ARC mempunyai tiga orang Pengarah Bebas.

Rangka Kerja Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko kami berfungsi sebagai panduan untuk pengurusan risiko yang berkesan dan untuk memupuk budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang baik di Khazanah.

Rangka kerja ini terdiri daripada Dasar Pengurusan Risiko, Senarai Perkara untuk Lembaga Pengarah, Had Kuasa kepada Pengurusan, Kod Tatalaku serta Dasar dan Tatacara, yang membimbing kakitangan dalam tindakan dan tingkah laku mereka.

LEMBAGA PENGARAH

DATO' SRI MOHD NAJIB TUN ABDUL RAZAK

Pengerusi

Dato' Sri Mohd Najib ialah Perdana Menteri Malaysia dan juga Menteri Kewangan. Sebelum ini, beliau menyandang pelbagai jawatan kabinet termasuk Menteri Kebudayaan, Belia dan Sukan, Menteri Pertahanan dan Menteri Pendidikan serta Timbalan Perdana Menteri dari tahun 2004 hingga 2009. Dato' Sri Mohd Najib juga pernah berkhidmat sebagai Menteri Besar Pahang dari tahun 1982 hingga 1986.



Dari Kiri: Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda, Dato' Sri Nazir Tun Abdul Razak, Tan Sri Andrew Sheng Len Tao, Tan Sri Dato' Azman Mokhtar, Tan Sri Dato' Seri Utama Nor Mohamed Yacop, Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, Dato' Seri Ahmad Husni Mohamad Hanadzlah, Tan Sri Md Nor Md Yusof, Tan Sri Mohamed Azman Yahya dan Dato' Mohammed Azlan Hashim

TAN SRI DATO' SERI UTAMA NOR MOHAMED YACOP

Timbalan Pengerusi dan Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif

Tan Sri Nor ialah bekas Menteri di Jabatan Perdana Menteri yang bertanggungjawab terhadap Unit Perancang Ekonomi. Beliau pernah berkhidmat sebagai Menteri Kewangan II dan Penasihat Khas Ekonomi Perdana Menteri. Beliau juga telah berkhidmat dalam pelbagai jawatan di Bank Negara selama lebih 30 tahun.

DATO' SERI AHMAD HUSNI MOHAMAD HANADZLAH

Dato' Seri Ahmad Husni ialah Menteri Kewangan II. Beliau merupakan bekas Timbalan Menteri Kewangan I dan Timbalan Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri. Dato' Seri Ahmad Husni mempunyai pengalaman luas dalam sektor korporat dan pernah berkhidmat di beberapa agensi berkaitan kerajaan negeri.

TAN SRI MD NOR MD YUSOF

Ahli Jawatankuasa Eksekutif

Tan Sri Md Nor Yusof ialah Pengerusi Malaysian Airline System Berhad dan ahli Lembaga Pengarah beberapa syarikat termasuk Pelaburan Hartanah Berhad dan beberapa syarikat pelaburan utama Khazanah. Beliau menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Khazanah dan sebelum ini pernah memegang jawatan Pengerusi Eksekutif Suruhanjaya Sekuriti dan Penasihat kepada Menteri Kewangan.

TAN SRI MOHAMED AZMAN YAHYA

Ahli Jawatankuasa Audit dan Risiko

Tan Sri Mohamed Azman ialah pengasas dan Ketua Eksekutif Kumpulan Symphony House Berhad dan Pengerusi Eksekutif Symphony Life Berhad. Beliau juga merupakan ahli Lembaga Pengarah Ekuiti Nasional Berhad dan beberapa syarikat pelaburan Khazanah. Beliau sebelum ini merupakan Ketua Eksekutif Danaharta dan Pengerusi Jawatankuasa Penstrukturan Semula Utang Korporat.

DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM

Ahli Jawatankuasa Eksekutif

Dato' Mohammed Azlan ialah Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah beberapa syarikat awam tersenarai dan organisasi berkaitan Kerajaan. Beliau merupakan mantan Ketua Eksekutif Bumiputra Merchant Bankers Berhad, Pengarah Urusan Kumpulan, Amanah Capital Malaysia Berhad dan Pengerusi Eksekutif Bursa Malaysia Berhad.

RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA

Pengerusi Jawatankuasa Audit dan Risiko

Raja Tan Sri Arshad ialah Pengerusi Maxis Berhad, Ekuiti Nasional Berhad, Asia Capital Reinsurance Malaysia Sdn Bhd dan Yayasan Raja Muda Selangor. Beliau sebelum ini merupakan Pengerusi Eksekutif dan Rakan Kongsi Kanan PricewaterhouseCoopers Malaysia selama 18 tahun.

DATO' SRI NAZIR TUN ABDUL RAZAK

Dato' Sri Nazir ialah Pengerusi Kumpulan CIMB, ahli Panel Pelaburan dan Pengerusi Jawatankuasa Risiko Panel Pelaburan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja. Beliau juga merupakan Pemegang Amanah Yayasan Rahah. Beliau ialah mantan Pengarah Urusan Kumpulan / Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB antara November 2006 dan Ogos 2014 setelah menyertai kumpulan perbankan tersebut pada 1989.

TAN SRI ANDREW SHENG LEN TAO

Ahli Jawatankuasa Audit dan Risiko

Tan Sri Andrew ialah Ketua Penasihat kepada Suruhanjaya Kawal Selia Perbankan China dan ahli Lembaga Pengarah bagi Pihak Berkuasa Kawal Selia Pusat Kewangan Qatar. Beliau juga merupakan Felo Kehormat *Fung Global Institute*. Beliau pernah memegang jawatan kanan termasuk Pengerusi Suruhanjaya Sekuriti dan Niaga Hadapan Hong Kong, Timbalan Ketua Eksekutif Pihak Berkuasa Kewangan Hong Kong dan Ketua Pakar Ekonomi dan Penolong Gabenor Bank Negara Malaysia.

TAN SRI DATO' AZMAN MOKHTAR

Ahli Jawatankuasa Eksekutif

Tan Sri Dato' Azman ialah Pengarah Urusan Khazanah dan mempengerusikan serta menganggotai Lembaga Pengarah beberapa syarikat pelaburan utama Khazanah. Beliau juga merupakan pengasas bersama dan mantan Pengarah Urusan BinaFikir Sdn Bhd, serta mantan Pengarah dan Ketua Penyelidikan di Salomon Smith Barney dan Union Bank of Switzerland di Malaysia.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN



Tugas kami di Khazanah tiada kesudahannya; Malaysia perlu sentiasa membuat pembaharuan dan meningkatkan daya saing ekonomi dan modal insannya, lantas kami terus mencatat kemajuan dalam bidang ini, demi negara



Selamat membaca *Laporan Tahunan Khazanah 2014* (TKR2014). Tema laporan tahun ini adalah "*Institusi, Inovasi dan Keterangkuman*" (*Institutions, Innovation and Inclusivity*). Kami yakin tema ini secara tepat merangkumi perjalanan yang dilalui oleh Khazanah setelah melalui rombakan pada 2004. Perjalanan yang kini masih diteruskan, terus menginspirasi kami untuk mencipta nilai bagi negara. Laporan Khazanah ini diterbitkan setiap tahun sejak 2013 dan merupakan lanjutan daripada tradisi pendedahan dan kebertanggungjawaban yang kami cuba amalkan. Maklum balas daripada pihak berkepentingan mengenai laporan yang telah diterbitkan setakat ini memberangsangkan, lantaran siri TKR membantu memastikan mereka mendapat maklumat terkini tentang operasi dan prestasi Khazanah. Tugas kami di Khazanah tiada kesudahannya; Malaysia perlu sentiasa membuat pembaharuan dan meningkatkan daya saing ekonomi dan modal insannya, lantas kami terus mencatat kemajuan dalam bidang ini, demi negara. Kami cuba menggambarkan perjalanan sedemikian dalam TKR2014 sebaik mungkin dan berharap anda akan mendapati laporan ini berguna dan informatif.

Tahun 2014 adalah tahun yang mencabar dan tidak salah untuk dikatakan tahun yang sarat dengan emosi. Tragedi penerbangan melibatkan pesawat MH370 dan MH17 milik Malaysian Airline System Berhad (MAS), amat



Perbincangan panel ketika Forum Khazanah Megatrends 2014



KHAZANAH MENUNJUKKAN KEMAJUAN BERTERUSAN DAN HASIL KONSISTEN, TERMASUK PRESTASI KEWANGAN DAN STRATEGIK, AKTIVITI KEMASYARAKATAN DAN PENGAGIHAN SERTA PEMBINAAN KEUPAYAAN DAN PENGINSTITUSIAN BERTERUSAN.

menyayat hati semua rakyat Malaysia dan seluruh dunia. Khazanah selaku pemegang saham utama dalam MAS, bersama-sama dengan pelbagai pihak berkepentingan termasuk Kerajaan dan rakan kongsi perniagaan untuk membantu sektor penerbangan negara mara ke hadapan. Hasilnya adalah pengumuman *Pelan Pemulihan 12 bidang tumpuan* MAS untuk membangunkan semula penerbangan negara dan mengembalikan MAS ke tahap keuntungan yang mampan. Penstrukturan semula MAS yang kita semua sayangi ini bukan sesuatu yang mudah; malah, ia memerlukan pihak yang terlibat untuk memaksimumkan keupayaan dan bakat mereka bagi melaksanakan pemulihan sepenuhnya sistem penerbangan negara kita. Saya akan menyentuh mengenai usaha transformasi penting ini kemudian. Penstrukturan semula sistem penerbangan setakat ini, adalah antara usaha Khazanah paling rumit.

Dari segi bahagian tumpuan lain yang diamanahkan kepada kami, Khazanah menunjukkan kemajuan berterusan dan hasil konsisten, termasuk prestasi kewangan dan strategik, aktiviti kemasyarakatan dan pengagihan, serta pembinaan keupayaan dan penginstitusian berterusan. Pada 2014, portfolio kami

TAN SRI DATO' AZMAN MOKHTAR

*Pengarah Urusan
Khazanah Nasional
Berhad*



berkembang dengan ketara, sebanyak hampir 7.7% kepada RM145.5 bilion dari segi nilai aset boleh direalisasikan (RAV) dan sebanyak 9.1% kepada RM110.7 bilion dari segi nilai bersih dilaraskan (NWA). Khazanah juga mencatatkan keuntungan sebelum cukai (PBT) proforma sebanyak RM3.2 bilion. Khazanah turut membuat 12 pelaburan berjumlah RM7.2 bilion dan enam pelupusan dengan keuntungan atas jualan sebanyak RM3 bilion untuk tahun tersebut.

Tahun 2014 dipenuhi dengan aktiviti berpandukan mandat kami, yang menyaksikan beberapa syarikat pelaburan Khazanah mencatatkan prestasi kukuh. Pertumbuhan dalam portfolio kami dibantu oleh syarikat seperti Tenaga Nasional Berhad, IHH Healthcare Berhad dan sektor telekomunikasi iaitu Telekom Malaysia Berhad (TM) dan Axiata Group Berhad. Kami juga banyak dibantu oleh tawaran awam awal global Kumpulan Alibaba, yang telah meningkatkan kedudukan kewangan kami.

Penglibatan kami dalam Iskandar Malaysia terus menunjukkan kemajuan yang baik, dengan projek pemangkin seperti Pinewood Iskandar Malaysia Studios yang dilancarkan secara rasmi pada 2014. Di samping itu, pelaburan Khazanah dalam taman tema – LEGOLAND® Malaysia dan Taman Tema Keluarga Puteri Harbour di Iskandar Malaysia dan KidZania Kuala Lumpur – secara kolektif mencatatkan kunjungan seramai kira-kira 6.6 juta orang sejak dibuka. Dalam sektor infrastruktur untuk meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia, syarikat portfolio teras kami juga menunjukkan prestasi yang baik bagi beberapa projek negara penting pada 2014, termasuk Jambatan Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah oleh Kumpulan UEM Berhad, KLIA2 oleh Malaysia Airports Holdings Berhad dan Projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi oleh TM.

Mount Elizabeth Novena Hospital, hospital kemegahan Parkway Pantai Limited di Singapura, telah memulakan operasi fasa pertamanya pada Julai 2012. Hospital ini menandakan era baru dalam penjagaan kesihatan pakar yang menawarkan khidmat perubatan bertaraf dunia di rantau ini.



Terminal penerbangan tambang murah, Klia2, telah dibuka pada 2 Mei 2014



RANCANGAN DISUSUN UNTUK MENGEMBALIKAN MAS KEPADA LANDASAN KEUNTUNGAN SERTA MEMULIHKAN SYARIKAT PENERBANGAN KEBANGGAAN MILIK NEGARA

Salah satu daripada usaha utama yang dipacu oleh Khazanah dalam memainkan peranannya sebagai Urus Setia Jawatankuasa Putrajaya Bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), Program Transformasi GLC, kini dalam tahun kesepuluhnya yang juga tahun terakhir. Program tersebut, yang telah dilancarkan secara rasmi pada 29 Julai 2005, terus mencatatkan kejayaan, memastikan GLC kekal sebagai pelaksana teras ekonomi negara. Sebagai menandakan tamat atau "lulusnya" Program tersebut, Hari Terbuka GLC akan diadakan untuk orang awam pada 7-9 Ogos 2015. Khazanah terus memberi sokongan kepada pelbagai program dan usaha transformasi negara. Pelupusan aset bukan teras secara berterusan dan kerjasama dengan sektor swasta telah membantu menggalakkan pembangunan persekitaran korporat yang lebih kukuh dan terangkum melalui langkah-langkah pembinaan institusi utama yang dibuat sejak bertahun-tahun.

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, kami menggerakkan pelan muktamad untuk mengembalikan MAS kepada landasan keuntungan serta memulihkan syarikat kebanggaan milik negara. Pada 2014, Khazanah telah menjalankan kajian menyeluruh berkaitan segala aspek yang menyentuh hal operasi dan persekitaran operasi syarikat penerbangan ini. Satu pelan kemudiannya dirangka, yang melibatkan proses pemulihan syarikat penerbangan tersebut secara menyeluruh, termasuk pakej 12 bidang tumpuan yang khusus merangkumi langkah-langkah yang mana penyampaian gabungannya akan membolehkan MAS mencapai keuntungan mampan dalam tempoh tiga tahun setelah dinyahsenaraikan, menjelang penghujung 2017. Pada asasnya, pelan tersebut melibatkan pewujudan sebuah syarikat baharu ("NewCo"), yang akan menempatkan 'MAS Baharu', jumlah tenaga kerja yang dilaraskan serta amalan kerja baharu dan kontrak bersesuaian. Ini juga termasuk butiran persyaratan ketat yang berkaitan penstrukturan semula MAS semasa dan pelaburan Khazanah ke dalam NewCo yang berjumlah sehingga RM6 bilion secara berperingkat dan bersyarat dalam tempoh tiga tahun. Kami juga berpendapat bahawa sesuai untuk seorang Ketua Pegawai Eksekutif bertaraf dunia dilantik untuk memastikan usaha jangka panjang dan rumit ini dilaksanakan dengan jayanya. Dalam pelantikan yang melakar sejarah, Christoph Mueller, seorang veteran dalam bidang penerbangan telah dipilih untuk menerajui MAS, sekaligus menjadikan beliau Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif warga asing pertama untuk sebuah GLC.

A



B

NILAI BERSIH
DILARASKAN
(NWA)RM101.5b
31 Dis 2013RM110.7b
31 Dis 2014NILAI ASET
BOLEH
DIREALISASI
(RAV)RM135.1b
31 Dis 2013RM145.5b
31 Dis 2014

A Taklimat Ulasan Tahunan Khazanah 2014 kepada ahli lembaga pengarah dan ketua pegawai eksekutif syarikat-syarikat pelaburan Khazanah B Pelajar sekolah mewarna secara berkumpulan, anjuran Yayasan AMIR C Johan Cruyff sedang bermain bersama kanak-kanak istimewa di Cruyff Court Kuala Lumpur di Brickfields D Tan Sri Dato' Azman dan Datuk Bandar London, Boris Johnson di atas pentas pada Syarahan Global Khazanah 2014



C

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK

Setakat Mei 2015



Kami memanfaatkan pengalaman luas dan keupayaan kakitangan kami untuk kerja yang kami lakukan

Kumpulan Perancangan Strategik (SPG) mewakili pasukan yang dianggotai kira-kira 100 kakitangan kanan, daripada Naib Presiden Kanan kepada Pengarah Eksekutif. Ia merupakan kumpulan individu daripada pelbagai industri dan bidang pengkhususan yang membawa pelbagai pengetahuan dan pengalaman yang luas kepada Khazanah.

SPG, termasuk Pasukan Kepemimpinan Kanan, bersama-sama membantu memastikan pelaksanaan dan penyampaian matlamat strategik dan komersial kami berdasarkan hala tuju daripada Lembaga Pengarah, sejajar dengan mandat kami.



KHAZANAH MEMPUNYAI KEPENTINGAN YANG MENDALAM DALAM MEMBANTU KERAJAAN MEGGUBAL DASAR SERTA MEWUJUDKAN HUBUNGAN MERENTASI RANGKAIAN PENGETAHUAN GLOBAL

Khazanah terus menambah baik dan menginstitusikan usaha Tanggungjawab Korporatnya melalui Yayasan Hasanah, yang memberi tumpuan kepada lima bahagian teras: Pendidikan, Pembangunan Komuniti, Alam Sekitar, Seni, Warisan dan Budaya, serta Ilmu Pengetahuan. Khazanah telah menawarkan pembiayaan sejumlah RM3 bilion kepada Yayasan Hasanah, yang mana jumlah tersebut diperuntukkan untuk menyediakan sasaran RM150 juta dalam pembiayaan tahunan bagi yayasan ini. Secara keseluruhannya, Khazanah telah membelanjakan RM468 juta untuk usaha tanggungjawab korporat sejak 2006, termasuk di bawah Yayasan Hasanah. Sepanjang dua tahun lalu, Khazanah membelanjakan RM30 juta bagi usaha bantuan banjir dan persediaan malapetaka.

Kami terus menyokong agenda pembangunan negara dengan lebih meluas dalam bidang yang mana kami mempunyai keupayaan, kemampuan dan sumber, termasuk memberi pandangan terhadap penggubalan dasar serta mewujudkan hubungan di seluruh rangkaian pengetahuan global. Dalam aspek ini, kami telah menjadi tuan rumah untuk Forum Megatrend Khazanah tahunan yang memberi tumpuan terhadap keberkesanan melalui institusi, inovasi dan keterangkuman; Syarahan Global Khazanah yang menampilkan Datuk Bandar London, Boris Johnson; dan penerbitan "The State of Households" oleh Institut Penyelidikan Khazanah, yang menganalisis keadaan isi rumah dan pendapatan isi rumah, tenaga kerja di Malaysia, serta dasar perdagangan dan pelaburan berkaitan.

Akhir kata, saya berharap TKR2014 akan menjadi panduan berguna untuk pihak berkepentingan kami mengetahui lebih lanjut mengenai tujuan kewujudan (*raison d'etre*) dan kegiatan kami. Khazanah telah mencatatkan kemajuan yang memberangsangkan sepanjang perjalanannya dan kami berharap agar dapat terus membantu membina nilai sejati untuk Malaysia bagi tahun-tahun yang mendatang.

Terima kasih.

Tan Sri Dato' Azman Mokhtar
Pengarah Urusan
Khazanah Nasional Berhad
22 Mei 2015



KUMPULAN KEPIMPINAN KANAN



TAN SRI DATO' AZMAN MOKHTAR
Pengarah Urusan
Kumpulan ini diterajui oleh Tan Sri Dato' Azman Mokhtar, yang telah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan sejak pelantikannya ke jawatan tersebut pada Jun 2004.



DOMINIC SILVA
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Bahagian Pelaburan
Dominic menyertai Khazanah pada 2008 setelah berkhidmat dalam sektor perbankan selama 18 tahun, yang mana 12 tahun daripadanya adalah bersama ABN AMRO dalam beberapa tugas serantau dan antarabangsa. Sebelum itu, beliau telah bekerja dengan bahagian kewangan korporat kumpulan syarikat Jepun di Asia.



BEN CHAN
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Ben menyertai Khazanah pada 2005. Sebelum itu, beliau bertugas sebagai Pengarah Penyelidikan di beberapa syarikat pelaburan di Malaysia, merangkumi tugas di Malaysia dan Singapura. Sebelum itu, beliau berkhidmat sebagai ketua penyelidikan sektor China di Cazenove & Co dan ING Barings, beribu pejabat di Hong Kong.



DATO' NOORAZMAN ABD AZIZ
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Dato' Noorazman menyertai Khazanah pada 2010 dari Fajr Capital Ltd yang beribu pejabat di Dubai, di mana beliau berkhidmat sebagai Pengarah Urusan. Sebelum itu, beliau menyandang beberapa jawatan perbankan dan kewangan antarabangsa, termasuk dengan Citigroup, Bank Islam, Bursa Saham Kuala Lumpur dan Pihak Berkuasa Perkhidmatan Kewangan Luar Pesisir Labuan.



DATUK HISHAM HAMDAN
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah
Datuk Hisham menyertai Khazanah pada 2011 dari Sime Darby Berhad, di mana beliau telah menyandang pelbagai jawatan kanan, merangkumi pembangunan strategi dan perniagaan, penjagaan kesihatan, tenaga dan utiliti serta sektor China. Beliau juga mempunyai banyak pengalaman dalam penyelidikan ekuiti dan perbankan pelaburan.



TENGGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN RAJA ABDUL AZIZ
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Tengku Dato' Sri Azmil menyertai Khazanah pada 2011 dari Malaysian Airline System Berhad di mana beliau menyandang jawatan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau berkhidmat sebagai Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif Penerbangan Malaysia Berhad. Beliau juga pernah berkhidmat di PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong.

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK



Khazanah Americas Inc,
San Francisco
(dari kiri)

Shahril Ibrahim
Pegarah, Bahagian
Pelaburan

Sundhiraj Sharma
Pegarah, Bahagian
Pelaburan



Khazanah Turkey Regional Office,
Istanbul
(dari kiri)

Zafer Sonmez
Pegarah, Bahagian
Pelaburan

Abang Rahmat Shobra Yusuf
Pegarah, Bahagian
Pelaburan

Al-Azmy Azizi
Naib Presiden Kanan, Bahagian
Pelaburan

Petunjuk

- CSS : Perkhidmatan Korporat dan Sokongan
- KRI : Institut Penyelidikan Khazanah
- KRIS : Strategi Penyelidikan dan Pelaburan Khazanah
- MDO : Pejabat Pegarah Urusan
- SHCM : Pengurusan Modal Insan Strategik

Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz
Pegarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

May Quah Bee Fong
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Hafizuddin Sulaiman
Pegarah, Bahagian Kewangan

Shamsuddin Abdul Jalil
Naib Presiden Kanan, CSS

Ahmad Khairul Razi Ismail
Naib Presiden Kanan, MDO

Mohd Redza Abdul Rahman
Naib Presiden Kanan, KRIS

Effizal Faiz Zulkifly
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Stephanie Saw Ai Lin
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Wong Wai Seng
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Wan Ab Aziz Ariffin
Pegarah, MDO

Mohd Fuad Ahmad
Naib Presiden Kanan, MDO

Tan Sze Meng
Naib Presiden Kanan, MDO

Jamilah Hashim
Pegarah, CSS

Firdaus Suffian Abdul Latif
Naib Presiden Kanan, MDO

Nik Rizal Ibrahim Kamil
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Mohamed Razip Mohammad Zin
Naib Presiden Kanan, SHCM

Mohamed Nasri Sallehuddin
Pegarah Eksekutif, CSS

Eric Hong Kang Wei
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Wong Shu Hsien
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Amran Hafiz Affudin
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Mohamed Ridwan Mohamed
Pegarah, KRIS

Mohamed Rozani Mohamed Osman
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Yap Kheng Han
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Dato' Charon Wardini Mokhzani
Pegarah Eksekutif, MDO

Dr Muhammed Abdul Khalid
Pegarah Bahagian Kajian, KRI

Roseman Hassan
Naib Presiden Kanan, CSS

Nik Nazhah Nik Abdul Aziz
Naib Presiden Kanan, Bahagian Kewangan

Aminudin Rezal Jaafar
Naib Presiden Kanan, MDO

Shareen Shariza Abdul Ghani
Pegarah, MDO

Enita Azlina Osman
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Wan Khatina Nawawi
Pegarah Penyelidikan, KRI

Rohayati Othman
Pegarah, MDO

Ahmad Zulqarnain Onn
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Mohd Izani Ghani
Pegarah Eksekutif, Bahagian Kewangan

Zaida Khalida Shaari
Pegarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Shahazwan Harris
Pegarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Suhana Dewi Selamat
Pegarah, Bahagian Pelaburan

Aileen Buang
Naib Presiden Kanan, MDO

Tan Siaw Woan
Naib Presiden Kanan, KRIS

Dominic Silva
Pegarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Melinda Omar
Naib Presiden Kanan, SHCM

Kami mengalu-alukan kedatangan ahli baharu ke Kumpulan Perancangan Strategik:



(dari kiri)

Nordiana Nordin
Naib Presiden Kanan, CSS

Emilia Maizura Binti Harun
Naib Presiden Kanan, SHCM

Stanley Siva
Naib Presiden Kanan, MDO

Dr Raslan Haniff Abdul Rashid
Penempatan Sementara di Kementerian Pendidikan (MOE), Naib Presiden Kanan, SHCM

Sharon Shyamala Hariharan
Naib Presiden Kanan, KRIS

Kayse Foo Shiou Voon
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Mohd Asrul Ab Rahim
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan



Khazanah India Advisory, Mumbai
(dari kiri)

Pushkar Jauhari
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Babar Ali Khan
Pegawai, Bahagian Pelaburan



Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited
(dari kiri)

Kenneth Woo Zhi Ying
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Lim Kooi June
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Stanley Ooi Kok Leong
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Ben Chan Wei Beng
Pegawai Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Bryan Lim Tsin Lin
Pegawai, Bahagian Pelaburan



Khazanah Koridor Utara, Penang
(dari kiri)

K. Gopalan a/I V.P. Govinda Pathiyar
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Hamdan Abdul Majeed
Pegawai, Bahagian Pelaburan



Lim Kooi June
Pegawai, Bahagian Pelaburan

INTEKINSITUS

Kejayaan sesuatu usaha penginstitutionan adalah mencapai keseimbangan antara pemupukan 'cara Khazanah' dalam organisasi dan mengekalkan fleksibiliti sewajarnya bagi organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang."

Ramana Rajalingam
Naib Presiden Kanan, MDO

Shahira Ahmed Bazari
Pegawai, MDO

Filza Zainal Abidin
Naib Presiden Kanan, CSS

Quek Pei Lynn
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Azmir Zain
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Faridah Bakar Ali
Pegawai, Bahagian Kewangan

Servendran Katheerayson
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Leong Soon Kong
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Iwan Rashman Gulamoydeen
Naib Presiden Kanan, CSS

Aida Ang Siew Ting
Naib Presiden Kanan, Bahagian Kewangan

Pang Hee Min
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Bahare Samsudin
Naib Presiden Kanan, CSS

Ong King How
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Dato' Noorazman Abd Aziz
Pegawai Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Chee Kok Lim
Pegawai, MDO

Suraya Ismail
Pegawai, KRI

Kamarul Bahrein Sharif
Pegawai, SHCM Yayasan Khazanah

Mohd Johari Rahmat
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Ahmad Farouk Mohammed
Pegawai Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Loh Tzu Anne
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Dr Patrick Lau
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Idham Ismail
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Datuk Hisham Hamdan
Pegawai Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Intan Zalila Mohd Yusoff
Naib Presiden Kanan, SHCM, Yayasan Khazanah

Ramana Rajalingam
Naib Presiden Kanan, MDO

Jasmine Kwan Chiew Yan
Naib Presiden Kanan, MDO

Suriana Salleh
Naib Presiden Kanan, CSS

Latifah Daud
Pegawai, SHCM

Tan Sri Dato' Azman Mokhtar
Pegawai Urusan

Erma Surianee Malek
Naib Presiden Kanan, Bahagian Kewangan

Mohd Raslan Md Sharif
Naib Presiden Kanan, MDO

Elakumari Kantilal
Pegawai, Bahagian Pelaburan

Junaidi Mansor
Timbalan Pegawai Penyelidikan, KRI

Siti Safinah Salleh
Naib Presiden Kanan, MDO

Mohd Izani Ashari
Pegawai Eksekutif, MDO

Irwan Shahrin Ismail
Naib Presiden Kanan, CSS

Goh Keat Siang
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan

Khairul Annuar Mohammad Khairi
Naib Presiden Kanan, Bahagian Pelaburan



KENNETH SHEN

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Ken menyertai Khazanah pada tahun 2011 setelah berkhidmat di Lembaga Pelaburan Qatar di mana beliau menyandang beberapa jawatan kanan, termasuk Penasihat kepada Ketua Pegawai Eksekutif dan ahli Lembaga Pengarah Qatar Holding LLC. Sebelum itu, Ken bertugas di Salomon Brothers di Hong Kong dan Lehman Brothers di New York.



SHAHAZWAN HARRIS

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Shahazwan menyertai Khazanah pada tahun 2005. Sebelum menyertai Khazanah, Shahazwan berkhidmat di Tenaga Nasional Berhad serta PA Consulting dan Boston Consulting Group di mana tugasnya meliputi sektor tenaga, infrastruktur dan kerajaan.



ZAIDA KHALIDA SHAARI

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Zaida menyertai Khazanah pada Januari 2007. Sebelum ini, beliau merupakan Setiausaha Syarikat dan Ketua Undang-undang di Permodalan Nasional Berhad selepas berkhidmat selama beberapa tahun sebagai pengamal undang-undang.



AHMAD FAROUK MOHAMMED

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Farouk menyertai Khazanah pada tahun 2006 selepas berkhidmat selama beberapa tahun dengan firma penasihat strategik di Kuala Lumpur. Beliau memulakan kerjaya sebagai penganalisis risiko di London sebelum kembali ke Kuala Lumpur untuk berkhidmat di firma perunding aktuari.



MOHD IZANI GHANI

Pengarah Eksekutif, Bahagian Kewangan dan Ketua Pegawai Kewangan
Izani menyertai Khazanah pada Mac 2005 dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Kewangan pada Mei 2010. Sebelum menyertai Khazanah, Izani berkhidmat di Putrajaya Holdings Sdn Bhd dan Kumpulan Renong.



JIV SAMMANTHAN

Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pejabat Pengarah Urusan
Jiv menyertai Khazanah pada tahun 2010. Sebelum ini beliau ialah Rakan Kongsi di PricewaterhouseCoopers, di mana beliau berkhidmat selama 18 tahun di London dan kemudian di Kuala Lumpur.



MOHD IZANI ASHARI

Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pejabat Projek Khas
Izani menyertai Khazanah pada tahun 2009 dan bertanggungjawab menerajui aktiviti Khazanah berkenaan Program Transformasi GLC. Izani berkhidmat selama beberapa tahun dengan syarikat multinasional dan syarikat-syarikat besar termasuk Shell, Maybank, Sime Darby, Petronas dan Malaysian Airline System Berhad.



DATO' CHARON MOKHZANI

Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan
Dato' Charon menyertai Khazanah pada November 2013. Beliau kini merupakan Pengarah Urusan Institut Penyelidikan Khazanah. Sebelum ini, beliau merupakan Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif, Perbankan Pelaburan, Kumpulan CIMB dan Ketua Pegawai Eksekutif, CIMB Investment Bank. Sebelum itu, beliau merupakan Rakan Kongsi Tetuan Zaid Ibrahim & Co.



AHMAD ZULQARNAIN ONN

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Unit Pengurusan Strategik, Pejabat Pengarah Urusan
Zulqarnain menyertai Khazanah pada Mei 2014 dari Danajamin Nasional Berhad yang mana beliau ialah Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau berkhidmat di beberapa kumpulan kewangan termasuk UBS Warburg, Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, Kumpulan CIMB dan Kumpulan Symphony.



ROHAYATI OTHMAN

Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Risiko
Rohayati menyertai Khazanah pada tahun 2009. Beliau pernah berkhidmat di Barclays Capital, Arthur Andersen dan KPMG di London.



MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN

Pengarah Eksekutif, Perkhidmatan Korporat & Sokongan, Setiausaha Syarikat dan Ketua Bahagian Perundangan
Mohamed Nasri menyertai Khazanah pada 2009. Sebelum itu beliau ialah rakan kongsi di firma undang-undang terkemuka di Malaysia, menasihati klien dalam hal berkaitan undang-undang korporat dan aspek perundangan penstrukturan semula korporat, pengambilalihan dan penggabungan.

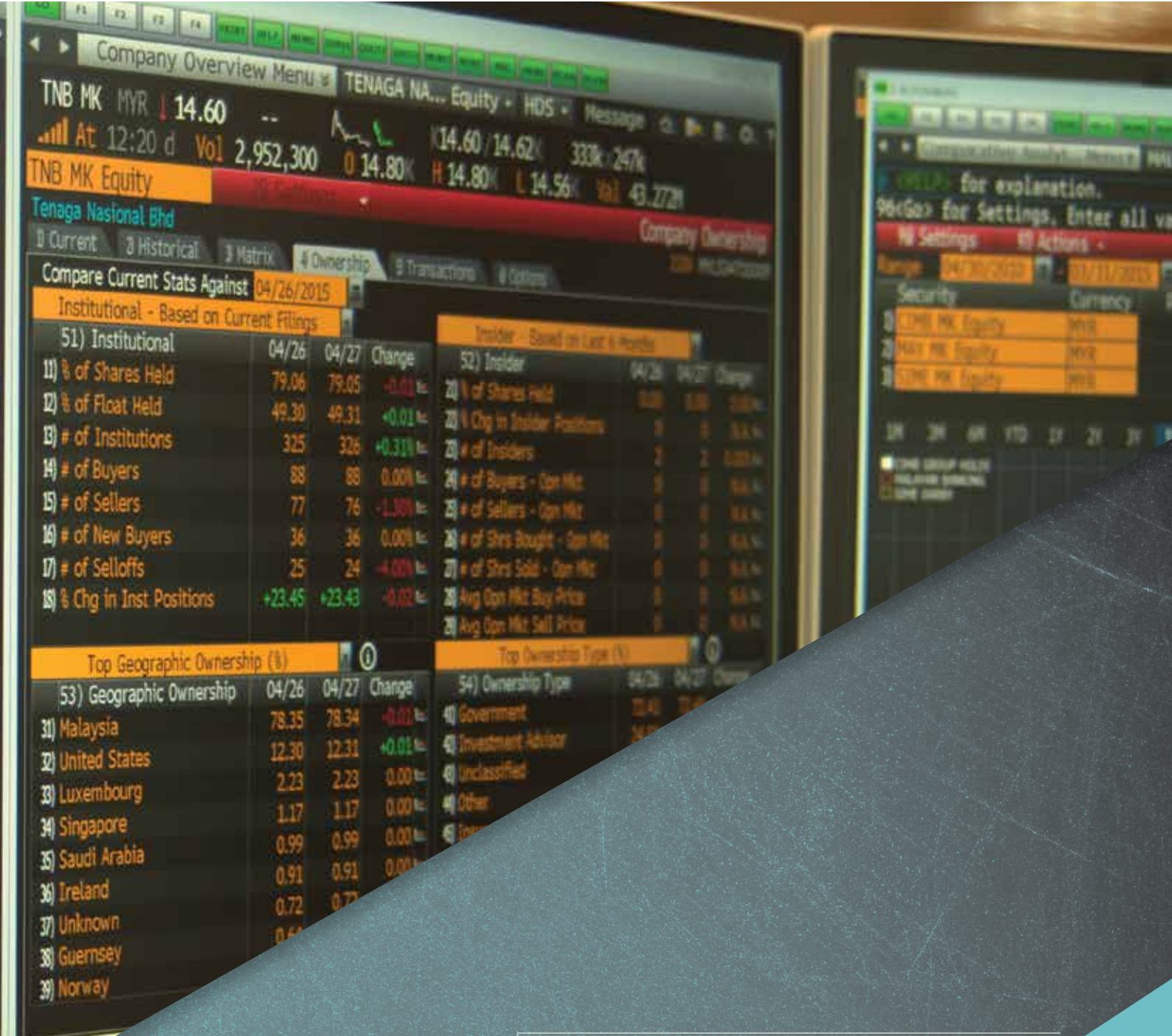


LATIFAH DAUD

Pengarah, Bahagian Pengurusan Modal Insan Strategik dan Ketua Pengurusan Modal Insan Strategik
Latifah menyertai Khazanah Nasional pada 1 April 2015. Beliau mempunyai pengalaman dalam bidang Sumber Manusia selama lebih 20 tahun di syarikat-syarikat multinasional termasuk Honeywell Inc. dan Motorola/Freescale Semiconductor. Beliau juga pernah bekerja di firma perundangan di Singapura, Hatibudi Nominees/ Kumpulan Renong dan Arab Malaysian Bank.

<p>Kami ingin mengalu-alukan pegawai berikut ke Pasukan Kepemimpinan Kanan:</p>	<p>OMAR SIDDIQ AMIN NOER RASHID Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan (bakal menyertai pada 1 Julai 2015) Omar akan menyertai semula Khazanah daripada Bahagian Perbankan Pelaburan CIMB yang mana beliau ialah Pengarah Urusan dan Ketua Serantau bagi Teknologi, Media, Telekomunikasi dan Penerbangan.</p>	<p>CHINTA BHAGAT Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan (bakal menyertai pada 15 Julai 2015) Chinta akan menyertai pejabat Khazanah di India dari McKinsey & Co, yang mana jawatan terakhirnya adalah Rakan Kongsi Urusan di pejabat Singapura.</p>	<p>JAVIER SANTISO Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan (bakal menyertai pada 1 Ogos 2015) Javier akan menyertai pejabat Khazanah di London dari Telefonica, yang mana beliau kini ialah Pengarah Urusan, Hal Ehwai Global & Teroka Niaga Baru.</p>
---	---	--	---





ULASAN 02 KEWANGAN

Sorotan Kewangan 26

Laporan Juruaudit Bebas 30

Petunjuk Kewangan Terpilih 31

Kewangan Islam dan Pengurusan
Modal dan Liabiliti 34

Kami sedar bahawa keupayaan kewangan yang kukuh dan pertumbuhan kewangan mampan amat penting dalam memenuhi tanggungjawab strategik dan komersial kami.

SOROTAN KEWANGAN



Keupayaan kewangan yang kukuh dan pertumbuhan kewangan mampan telah membolehkan kami memenuhi mandat komersial dan strategik kami

Nilai Aset Boleh Direalisasi (RAV) dan Nilai Bersih Dilaraskan (NWA) adalah dua ukuran prestasi kami. RAV mewakili jumlah nilai semua pelaburan kami manakala NWA mengukur nilai yang diwujudkan dalam portfolio kami.

RAV Khazanah melonjak kepada RM45.5 bilion pada 31 Disember 2014 daripada RM135.1 bilion pada akhir 2013, iaitu kenaikan sebanyak 7.7%. Sepanjang tempoh mulai Mei 2004, RAV kami meningkat RM94.6 bilion atau 185.6% daripada RM50.9 bilion, dengan kadar pertumbuhan terkumpul tahunan (CAGR) sebanyak 10.4%. Tahun 2004 adalah tahun yang mana kami menerima mandat baru.

Sementara itu, NWA meningkat 9.1% kepada RM110.7 bilion berbanding RM101.5 bilion pada akhir 2013. Ini adalah peningkatan lebih tiga kali ganda berbanding RM33.3 bilion yang dicatatkan pada 2004. Bagi tempoh antara 2004 dan penghujung 2014, NWA meningkat pada CAGR sebanyak 12.0%.

Prestasi mantap yang mampan bagi syarikat pelaburan kami dan kenaikan nilai bagi pelaburan lain telah menyumbang kepada prestasi kewangan yang kukuh.



Suhana Dewi Selamat
Pengarah, Bahagian Pelaburan

TENTANG INOVASI

“Kerja pematuhan undang-undang yang sebenar-benarnya bermula dengan pemahaman mendalam tentang perniagaan dan konteks operasi institusi tersebut. Oleh itu pegawai pematuhan kami berusaha untuk menjalinkan hubungan kerja yang terangkum dengan pihak berkepentingan kami. Kami berusaha memperbaharui proses dan sistem untuk menerapkan kawalan pematuhan yang praktikal, lancar dan berkesan dalam kegiatan harian individu yang bersama-sama memastikan pematuhan institusi.”

- Suhana mengendalikan urusan pematuhan dalam Bahagian Pelaburan

Pada 2014, Khazanah mencatat keuntungan sebelum cukai sebanyak RM3.2 bilion berbanding RM3.1 bilion yang dicapai pada 2013. Kami juga telah mengisytiharkan dividen sebanyak RM900 juta. Sejak penubuhannya pada 1994, Khazanah telah mengisytiharkan dividen berjumlah RM7.7 bilion kepada Kerajaan.

Sepertimana keuntungan dana pemegang saham Khazanah juga meningkat kepada RM35.3 bilion pada 2014 daripada RM2.8 bilion pada 1994, sementara liabiliti kekal terkawal pada RM42.6 bilion.

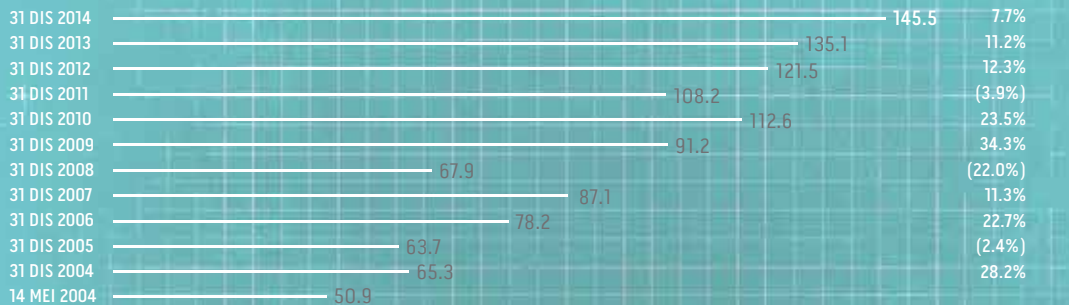
Kedudukan modal kami kekal kukuh dengan liputan aset dan nisbah penggearing bersih masing-masing pada 3.7x dan 0.9x. Nisbah kewangan ini telah dicapai dalam parameter yang ditetapkan oleh rangka kerja pengurusan liabiliti aset kami.

Kedudukan kewangan yang kukuh menyediakan landasan kepada Khazanah untuk meneroka peluang pada masa hadapan. Lebih penting lagi, kami terus beroperasi secara berkesan dalam parameter yang ditetapkan oleh pelbagai pihak berkepentingan, termasuk Kerajaan, agensi penarafan dan pasaran-pasaran modal.

NILAI ASET BOLEH DIREALISASI (RAV)

RM **145.5** b

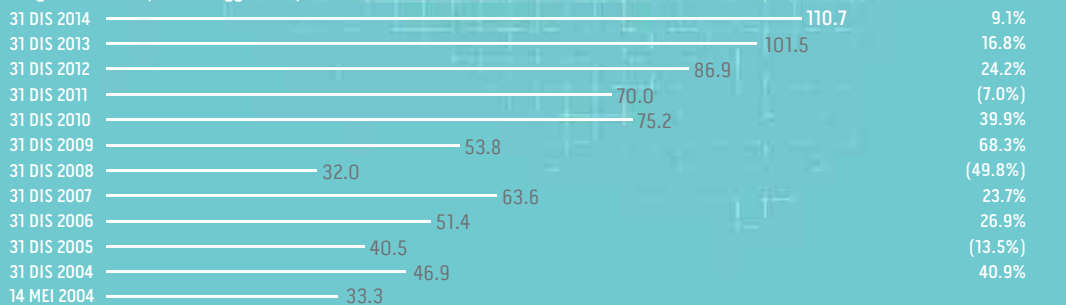
Pergerakan RAV (2004 hingga 2014)



NILAI BERSIH DILARASKAN (NWA)

RM **110.7** b

Pergerakan NWA (2004 hingga 2014)



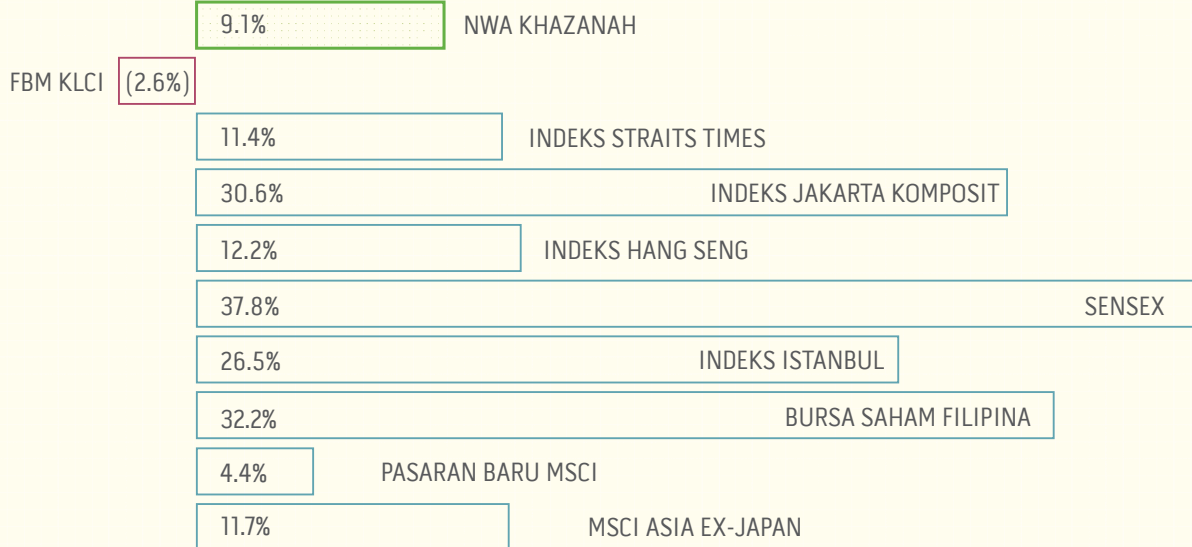
RAV dan NWA (RMb)

RAV: Nilai pasaran untuk semua ekuiti, sekuriti dan wang tunai yang dipegang. Di mana harga pasaran tidak dinyatakan, anggaran nilai yang konservatif akan digunakan.

NWA: RAV tolak jumlah liabiliti dan dilaraskan untuk mengira nilai yang diwujudkan.

PRESTASI RELATIF PORTFOLIO 2014

Prestasi Berbanding Pasaran Rujukan Utama Asia



Nota: Dalam RM | Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

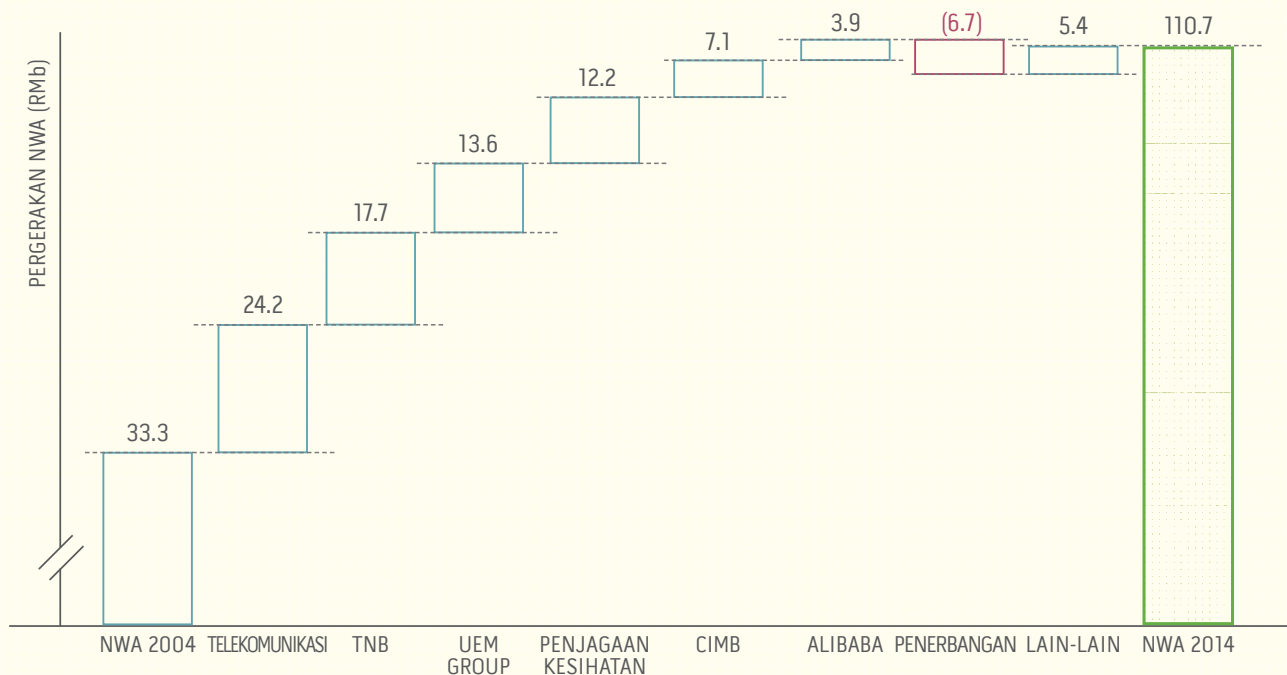
PORFOLIO UTAMA DAN PETUNJUK LAIN

Setakat 31 Dis	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RAV (RMj)	145,491	135,114	121,466	108,194	112,624	91,224	67,908	87,071	78,212	63,731	65,323
NWA (RMj)	110,716	101,513	86,901	69,957	75,223	53,770	31,955	63,611	51,437	40,549	46,868
Dana Pemegang Saham (RMj)	35,339	29,387	26,980	25,625	21,409	17,638	17,139	17,866	13,041	12,244	13,202
RAV / Liabiliti (x)	3.7	3.7	3.3	2.9	2.9	2.4	1.9	3.6	2.9	2.7	3.5
Jumlah kakitangan	465	476	419	411	373	320	296	256	203	126	53
Jumlah Pejabat	7	7	5	5	5	5	4	2	1	1	1

Nota: Dari 14 Mei 2014 hingga 31 Disember 2014

ANALISIS PERGERAKAN PORTFOLIO

Pergerakan NWA sejak Mei 2004



Nota: Terma dalam RM | Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

Jumlah pulangan pemegang saham (TSR) adalah ukuran prestasi syarikat yang mengambil kira kenaikan nilai dalam harga saham dan dividen yang dibayar kepada pemegang saham. Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2014, G-20 dan K-7 masing-masing telah mengatasi KLCI sebanyak 0.4% setahun & 0.7% setahun.



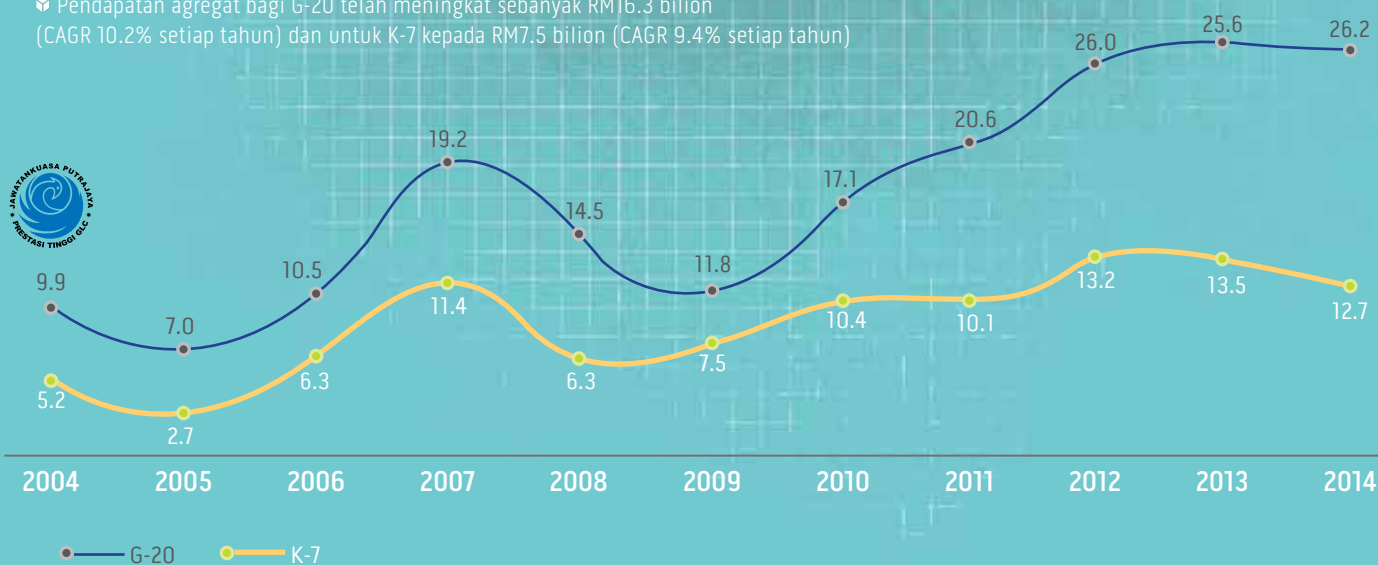
	CAGR*
FBM KLCI – Indeks Komposit FTSE Bursa Malaysia Kuala Lumpur	11.9%
K-7 Index – Indeks FTSE syarikat K-7	12.3%
G-20 Index – Indeks FTSE untuk syarikat G-20	12.6%

*Kadar pertumbuhan tahunan kompaun bagi tempoh 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2014
G-20 dan K-7 TSR adalah sejajar dengan prestasi KLCI

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

PENDAPATAN AGREGAT (RMb)

⬢ Pendapatan agregat bagi G-20 telah meningkat sebanyak RM16.3 bilion (CAGR 10.2% setiap tahun) dan untuk K-7 kepada RM7.5 bilion (CAGR 9.4% setiap tahun)



K-7 — terdiri daripada GLC milik Khazanah dalam skop Program Transformasi GLC (GLCT), iaitu Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, Malaysian Airline System Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional Berhad dan UEM Group Berhad
G-20 — terdiri daripada K-7 dan GLC bukan milik Khazanah dalam skop GLCT, iaitu Affin Holdings Berhad, BMB Holdings Berhad, Boustead Holdings Berhad, Chemical Company of Malaysia Berhad, Malayan Banking Berhad, Malaysia Building Society Berhad, Malaysian Resources Corporation Berhad, Sime Darby Berhad, TH Plantations Berhad dan UMW Holdings Berhad

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

LAPORAN JURUAUDIT BEBAS



*Kepada pengarah-pengarah Khazanah Nasional Berhad
(Diperbadankan di Malaysia)*

Ringkasan maklumat kewangan yang dibentangkan di halaman 31 dan 32, yang terdiri daripada ringkasan lembaran imbangan pada 31 Disember 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 dan 2004, ringkasan penyata pendapatan untuk tahun-tahun yang berakhir dan nota berkaitan, diperolehi daripada penyata kewangan diaudit bagi tahun berakhir 31 Disember 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 dan 2004. Kami menyatakan pendapat audit tidak bertauliah tentang penyata kewangan tersebut dalam laporan kami untuk setiap tahun itu. Penyata kewangan tersebut dan ringkasan maklumat kewangan, tidak menggambarkan kesan peristiwa yang telah berlaku berikutan tarikh laporan kami mengenai penyata kewangan tersebut.

Ringkasan maklumat kewangan ini tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia yang diguna pakai dalam penyediaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad. Oleh itu, pembacaan ringkasan maklumat kewangan ini tidak menggantikan pembacaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad.

Tanggungjawab Pengurusan terhadap Ringkasan Maklumat Kewangan

Pihak Pengurusan bertanggungjawab atas penyediaan ringkasan maklumat kewangan selaras dengan asas yang dinyatakan di halaman 31 dan 32.

Tanggungjawab Juruaudit

Tanggungjawab kami adalah untuk menyuarakan pendapat tentang ringkasan maklumat kewangan, berdasarkan tatacara yang dijalankan selaras dengan Piawaian Audit Antarabangsa (ISA) 810, "Penglibatan untuk Melaporkan tentang Ringkasan Penyata Kewangan."

Pendapat

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang diperolehi daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan bagi tahun berakhir 31 Disember 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 dan 2004 adalah konsisten dalam segala hal penting, dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan tersebut.

7 April 2015
Kuala Lumpur

PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH



PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2014	2013
Hasil	7,949	7,685
Keuntungan sebelum cukai	3,217	3,128
Cukai	(129)	53
Keuntungan bersih bagi tahun	3,088	3,181
Dividen yang diisytiharkan		
- Dividen Biasa	(650)	(650)
- Dividen Khas	(250)	-
Keuntungan bersih bagi tahun selepas dividen	2,188	2,531

LEMBARAN IMBANGAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2014	2013
Aset semasa	5,214	4,451
Aset bukan semasa	72,687	61,497
Jumlah aset	77,901	65,948
Liabiliti semasa	13,282	6,894
Liabiliti bukan semasa	29,280	29,667
Jumlah liabiliti (lihat Nota A)	42,562	36,561
Modal saham	6,644	8,444
Saham premium	3,840	3,840
Keuntungan yang dikekalkan	16,004	15,616
Rizab lain	8,851	1,487
Dana pemegang saham	35,339	29,387
Jumlah ekuiti dan liabiliti	77,901	65,948

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

PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2014	2013
Bon jaminan kerajaan Khazanah	15,019	13,430
Bon dan nota lain	14,760	14,734
Pinjaman bertempoh	3,397	3,310
Sukuk boleh tukar	3,748	2,127
Kertas komersial	-	-
Kemudahan kredit pusingan	-	-
	36,924	33,601

Penyata pendapatan dan lembaran imbalan di atas diperolehi daripada Penyata Kewangan Proforma Khazanah, yang merujuk kepada penyatuan penyata kewangan Khazanah (Syarikat) dan Syarikat Bertujuan Khas (SPV). SPV ini adalah anak-anak syarikat milik penuh Khazanah yang ditubuhkan untuk melaksanakan pelaburan secara aktif atau sebagai syarikat pendanaan bagi Khazanah.

PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

PENYATA KEWANGAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
PENDAPATAN	5,324	9,445	6,237	3,594	5,087	7,683	2,269	2,267	3,395
Keuntungan / (kerugian) sebelum cukai	2,077	5,342	2,081	791	127	5,110	1,014	(831)	282
Cukai	(187)	(66)	(28)	25	(350)	(195)	(225)	(126)	(73)
Keuntungan / (kerugian) bagi tahun	1,889	5,276	2,053	816	(223)	4,915	790	(957)	209
Dividen yang diisytiharkan									
- Dividen Biasa	(650)	(500)	(500)	(100)	(100)	(1,000)	(100)	(30)	(30)
- Dividen khas	(350)	(2,500)	-	-	-	-	-	-	-
Keuntungan / (kerugian) bagi tahun selepas dividen	889	2,276	1,553	716	(323)	3,915	690	(987)	179

LEMBARAN IMBANGAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Aset semasa	7,784	8,795	3,381	4,656	6,871	3,225	6,817	4,822	4,031
Aset bukan semasa	56,571	56,377	56,050	50,883	46,560	38,758	33,605	31,136	26,104
Jumlah aset	64,355	65,172	59,431	55,539	53,431	41,983	40,422	35,959	30,134
Liabiliti semasa	7,731	9,352	6,852	7,900	8,002	5,813	10,116	7,634	760
Liabiliti bukan semasa	29,644	30,195	31,170	30,001	28,290	18,304	17,265	16,081	16,172
Jumlah liabiliti (Lihat Nota A)	37,375	39,547	38,022	37,901	36,292	24,116	27,381	23,715	16,932
Modal saham	8,444	8,444	5,444	5,444	5,444	5,444	5,404	5,404	5,404
Saham premium	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,300	3,300	3,300
Keuntungan terkumpul	13,084	12,194	10,016	8,553	7,837	8,060	4,245	3,511	4,498
Rizab lain	1,612	1,147	2,108	(199)	18	522	92	29	-
Dana pemegang saham	26,980	25,625	21,409	17,638	17,139	17,866	13,041	12,244	13,202
Jumlah ekuiti dan liabiliti	64,355	65,172	59,431	55,539	53,431	41,983	40,422	35,959	30,134

Note A - Termasuk dalam jumlah liabiliti adalah pinjaman seperti berikut:

PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Bon jaminan kerajaan Khazanah	12,128	8,833	8,442	8,313	7,452	7,943	8,106	8,994	7,738
Bon dan nota lain	16,106	18,240	14,151	9,600	7,312	6,969	4,963	1,177	915
Pinjaman berjangka	5,754	6,052	6,064	8,821	8,545	1,600	6,900	9,227	8,069
Sukuk boleh tukar	1,292	1,889	6,117	7,815	8,528	6,149	3,604	1,568	-
Kertas komersial	-	-	-	-	489	-	994	-	-
Kemudahan kredit pusingan	917	952	1,613	2,699	3,460	-	2,118	1,885	-
	36,198	35,966	36,387	37,247	35,786	22,661	26,685	22,851	16,722

Penyata pendapatan dan kunci kira-kira di atas diperolehi daripada Penyata Proforma Kewangan Khazanah, yang merujuk kepada penyatuan penyata kewangan Khazanah (Syarikat) dan Syarikat Bertujuan Khas (SPV). SPV adalah anak-anak syarikat milik penuh Khazanah, yang ditubuhkan untuk memegang pelaburan secara aktif atau sebagai jentera pembiayaan bagi Syarikat.



The image shows a close-up of a computer monitor displaying a financial trading interface. At the top, there are several data points: 'AXIATA ... Equity' with a price of 16.91 and a change of -0.04, and 'GPC' with a price of 6.91/6.92K. Below this, there are more statistics: '5,467,500' (likely volume), '0 6.95K' (bid/ask), 'H 6.95K' (high), 'L 6.83K' (low), and '26700x349k' (volume/price). A 'Message' button is visible on the right. The main area of the screen is dominated by a candlestick chart with several moving average lines in purple, green, and yellow. Below the chart is a volume indicator. On the right side, there is a 'Candle O' label and a 'Volume' label. At the bottom right, there is a data table with columns for 'Last Price', 'High on 05/02/08', 'Average', 'Low on 04/27/09', and 'Volume'. The text 'KEDUDUKAN KEWANGAN YANG KUKUH MENYEDIAKAN PLATFORM UNTUK KHAZANAH MENEROKA PELUANG MASA DEPAN' is overlaid on the chart area in a white box with a blue border.

**KEDUDUKAN KEWANGAN YANG KUKUH
MENYEDIAKAN PLATFORM UNTUK KHAZANAH
MENEROKA PELUANG MASA DEPAN**

KEWANGAN ISLAM, PENGURUSAN MODAL DAN LIABILITI



Khazanah bersedia untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan dalam kewangan Islam secara strategik, sementara mengekalkan pengurusan modal dan liabiliti yang teguh

Malaysia merupakan pasaran hutang Islamik terbesar dunia, mewakili 66% terbitan sukuk global pada 2014¹. Setakat ini, peserta pasaran utama seperti Kerajaan Malaysia dan Petronas telah menyumbang kepada pecahan terbesar sukuk pada 2015, menjadikan hutang Islamik sebagai kaedah pembiayaan pilihan.

Khazanah telah mempelopori pembangunan kewangan Islam tempatan dan global. Kami telah menyusun dan melancarkan sukuk boleh tukar pertama pada 2006 dengan TM dan Axiata, sukuk pertama dalam denominasi-dollar Singapura pada Ogos 2010 dan bon Yuan patuh Shariah pertama di Hong Kong pada 2011. Produk kewangan Islam inovatif kami telah membawa kami untuk meraih pelbagai anugerah serta mengembangkan wilayah kewangan Islam. Pada 2015, kami menjangkakan untuk menerbitkan sukuk impak sosial dalam denominasi ringgit yang pertama di dunia, satu peristiwa penting dalam inovasi kewangan Islam. Kami juga akan terus berusaha untuk menggalakkan pertumbuhan kewangan Islam melalui terbitan pada masa hadapan.



Hafizuddin Sulaiman
Pegarah, Bahagian Kewangan

INNOVATION

Penekanan kami tentang pemikiran di luar kotak telah menjurus kepada penciptaan sukuk kesan sosial pada 2015, yang bakal menggiatkan pembiayaan tanggungjawab sosial dan pelbagai bahagian kewangan Islam. Kami berharap untuk menggalakkan semangat inovatif dan melakar hala tuju bagi penawaran hutang pelbagai aspek dalam pasaran."

Berserta perolehan yang tinggi iaitu keuntungan sebelum cukai sebanyak RM3.2 bilion pada 2014, strategi pengurusan modal dan liabiliti kami yang mantap meningkatkan kebolehsesuaian kami terhadap trend pasaran sedemikian. Teras kepada strategi ini adalah program pelupusan kami, yang membolehkan Khazanah melaburkan nilai pengewangan yang dihasilkan daripada portfolionya dalam model dan industri ekonomi baru. Khazanah juga meneroka pasaran modal bilamana perlu, dengan penarafan kredit tinggi dan reputasi kewangan yang memudahkan urus niaga penjanaaan dana berdaya saing.

Pengurusan liabiliti berhemat juga menyokong strategi pertumbuhan jangka panjang Khazanah yang mampan. Disokong oleh lembaran imbalan yang kukuh dan jaringan keselamatan kewangan yang tersedia, membolehkan Khazanah beroperasi sendiri tanpa suntikan modal berkala daripada Kerajaan.

Penambahbaikan dan kebolehsesuaian berterusan adalah nilai yang disemai dalam budaya Khazanah serta strategi pengurusan modal dan liabiliti kami.

Dengan menggabungkan kewangan Islam dalam portfolio pembiayaan, kami meneroka prospek pasaran baharu yang menguntungkan. Pada masa yang sama, amalan kewangan kami membantu mengekalkan keteguhan operasi pembiayaan syarikat dan meletakkannya di landasan yang betul untuk memenuhi matlamat jangka panjang dengan jaya.

¹Ucuptama Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, di *Invest Malaysia 2015* Kuala Lumpur, 23 April 2015

TERBITAN SUKUK KHAZANAH

2014

Sukuk Boleh Tukar Tenaga

- ❖ Saiz: USD500 juta
- ❖ Sukuk berstruktur berdasarkan Prinsip Mudarabah & Murabahah pertama diedarkan pada peringkat antarabangsa
- ❖ Menerima 3 anugerah:

THE Asset

The Best Convertible Bond Deal 2014

Islamic Finance news

Hybrid Deal of The Year

THE Asset

Best Equity-Linked Deal 2015

2013

Sukuk Boleh Tukar IHH Healthcare

- ❖ Saiz: SGD600 juta
- ❖ Sukuk boleh tukar denominasi SGD pertama
- ❖ Sukuk boleh tukar pertama di Asia menawarkan pendedahan kepada sektor penjagaan kesihatan
- ❖ Lebihan langganan sebanyak 5.5 kali
- ❖ Mencapai permintaan harga tertinggi dan komen terbaik potensi prestasi
- ❖ Menerima 7 anugerah

2012

Sukuk Boleh Tukar Parkson

- ❖ Saiz: USD357.8 juta
- ❖ Mencapai permintaan harga tertinggi dan komen terbaik potensi prestasi
- ❖ Sukuk pertama dunia ditetapkan harga pada hasil negatif
- ❖ Urus niaga berkaitan ekuiti Malaysia pertama sejak awal 2010
- ❖ Lebihan langganan sebanyak 3.4 kali
- ❖ Menerima 3 anugerah

2011

Nota Jangka Sederhana Islam terbitan Danga Capital Bhd

- ❖ Saiz: CNY500 juta
- ❖ Sukuk luar pesisir CNY pertama di dunia
- ❖ Tawaran pertama CNY oleh penerbit separa berdaulat ASEAN
- ❖ Lebihan langganan kira-kira sebanyak 3.6 kali
- ❖ Peningkatan daripada CNY300 juta kepada CNY500 juta
- ❖ Menerima 8 anugerah

2010

Nota Jangka Sederhana Islam terbitan Danga Capital Bhd

- ❖ Saiz: SGD1.5 bilion
- ❖ Terbitan sukuk terbesar di Singapura
- ❖ Terbitan SGD terbesar oleh penerbit asing di Singapura
- ❖ Terbitan sukuk SGD pertama daripada inisiatif Pusat Kewangan Islam Antarabangsa Malaysia
- ❖ Sukuk SGD dengan tempoh paling panjang
- ❖ Sukuk terbesar setakat ini oleh Khazanah
- ❖ Menerima 8 anugerah

2009

Program Terbitan Sekuriti Islam Pelbagai Matawang oleh Danga Capital Berhad

- ❖ Struktur: Musyarakah (Perjanjian Perkongsian Keuntungan) dan Wakalah (Perjanjian Agensi)
- ❖ Saiz: RM10 bilion

2008

Sukuk Boleh Tukar Parkson

- ❖ Menggabungkan penawaran sebanyak USD550 juta sukuk boleh tukar dan USD97 juta penempatan ekuiti
- ❖ 11x nilai buku menarik lebih 200 pelabur, mencerminkan permintaan kukuh bagi kredit Malaysia yang berkualiti
- ❖ Sukuk pertama yang menawarkan pendedahan pelabur Islam kepada pertumbuhan penggunaan runcit China, meneruskan inovasi dalam produk kewangan Islam berstruktur
- ❖ Menerima 11 anugerah

2007

Sukuk Boleh Tukar PLUS

- ❖ Saiz: USD850 juta
- ❖ 13x nilai buku dan ditetapkan harga pada kadar tertinggi di julatnya
- ❖ Penetapan harga tinggi dicapai walaupun ditetapkan harga dalam persekitaran kadar faedah mudah ubah
- ❖ Terbitan berkaitan ekuiti terbesar di luar Malaysia pada 2007
- ❖ Terbitan berkaitan ekuiti ketiga terbesar di luar Asia Pasifik tidak termasuk Jepun/Australia pada 2007

2006

Program Sukuk Jaminan Kerajaan sehingga RM20b oleh Khazanah

- ❖ Sukuk jaminan kerajaan pertama di Malaysia
- ❖ Kertas Komersial Islam (ICP) / Nota Jangka Sederhana (IMTN) sehingga RM10b oleh Rantau Abang Capital Berhad
- ❖ Salah satu daripada Program ICP / IMTN terbesar dibentuk oleh korporat
- ❖ Menerima 1 anugerah
- ❖ Sukuk Boleh Tukar TM/Axiata
- ❖ Saiz: USD750 juta
- ❖ Sukuk boleh tukar mematuhi Shariah pertama di dunia
- ❖ Menerima 17 anugerah

03

MENCIPTA **NILAI** MELALUI **PELABURAN** KAMI

Penciptaan nilai jangka panjang memerlukan strategi yang jelas dalam setiap sektor industri dan kawasan di mana Khazanah membuat pelaburan. Kami mengamalkan teras pengurusan makro yang aktif dan secara bekerjasama dengan syarikat pelaburan kami, melalui pendekatan pelaburan dengan matlamat untuk mendapat hasil yang mampu membawa perubahan. Kami membantu syarikat pelaburan untuk mengurus niaga dalam lapangan baharu dan bekerja bersama entiti sektor awam dan swasta untuk membantu memangkin pertumbuhan dan pembangunan Malaysia.

Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan **38**

Memperkasa Syarikat Kami **40**

Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu **42**

Struktur Pegangan Pelaburan **44**

Membina Kehadiran Serantau **56**

Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan **58**



HARI TERBUKA
GLC 2015
PUSAT KONVENSyen KL
7-9 OGOS



malaysia AIRWAYS
CIMB UEM axiata

KAMI MENJAU KE LUAR MALAYSIA
UNTUK MENCARI PELABURAN

PENAMATAN PROGRAM

TMI MALAYSIA AIRPORTS TRAJERA NASIONAL

KHAZANAH NASIONAL

PERANAN GLC &
GLIC
DALAM MBE



PROGRAM
GLCT

- 1 TUMPUAN PRESTASI
- 2 ASAS PEMBANGUNAN NEGARA
- 3 TADBIR URUS DAN PENGURUSAN PIHAK BERKEPENTINGAN

10
PROGRAM
INISIATIF

MELABUR DALAM PERTUMBUHAN DAN PEMBANGUNAN



Strategi pelaburan Khazanah dijangarkan dengan agenda pembangunan negara



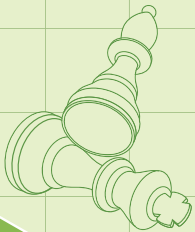
KEHADIRAN SERANTAU

Tema pendekatan pelaburan kami adalah keserantauan, yang membolehkan kami mengambil peluang pertumbuhan di luar Malaysia



PELABURAN KAMI

Pelaburan kami secara luasnya dikategorikan dalam Pelaburan Teras dan Pelaburan Baharu



PELUPUSAN STRATEGIK

Kami melaksanakan pelupusan strategik untuk meningkatkan penyertaan sektor swasta dan membina keupayaan keusahawanan dalam sektor ekonomi



PELABUR AKTIF

Sejak 2004, kami telah membuat pelaburan baru secara berhemah sebanyak RM65.3 bilion melalui 121 urus niaga

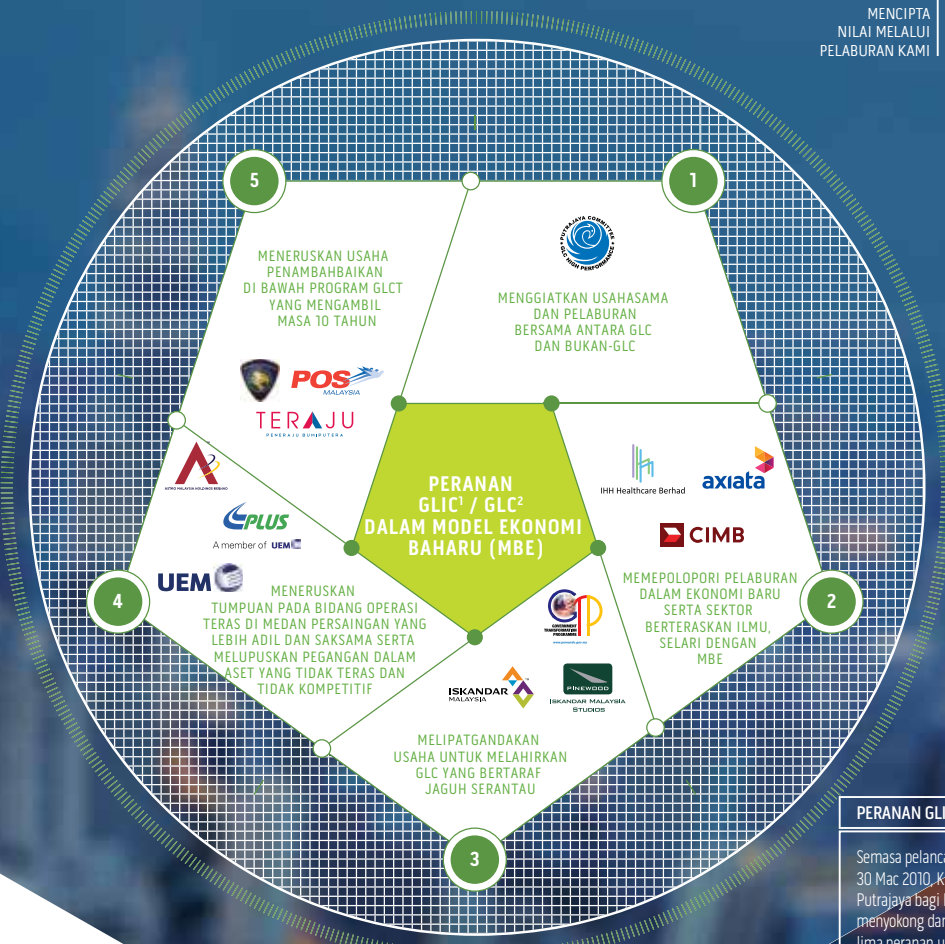
Strategi pelaburan Khazanah didorong oleh visi kami untuk mencipta nilai mampan bagi Malaysia yang berdaya saing di dunia.

Pelaburan kami terutamanya didorong secara komersial, berteraskan penciptaan nilai kewangan. Ia juga mengambil kira sumbangan ekonomi, dari segi pewujudan pekerjaan, pengisian teknologi, sumbangan masyarakat dan pengganda ekonomi dalam bentuk lain.

Pelaburan kami merangkumi pelbagai jenis urus niaga berbeza, daripada pelaksanaan korporat kepada projek pembangunan berskala besar. Semua pelaburan dinilai dengan teliti dan dihantar kepada Lembaga Pengarah untuk pertimbangan dan kelulusan.

Sebahagian daripada strategi pelaburan kami dapat dilihat dalam usaha untuk mengukuhkan lagi Pelaburan Teras yang mana terutamanya adalah aset komersial Kerajaan yang kami jaga dan uruskan. Syarikat penerima pelaburan kami dalam kategori ini adalah beberapa syarikat terbesar Malaysia yang merupakan peneraju dalam sektor masing-masing.

Kami pemegang saham yang aktif, bekerjasama dengan syarikat penerima pelaburan dan menyokong mereka jika perlu untuk membantu mencapai



PERANAN GLIC / GLC DALAM MODEL BAHARU EKONOMI

Semasa pelancaran Model Baharu Ekonomi (MBE) pada 30 Mac 2010, Khazanah sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), memutuskan untuk menyokong dan membolehkan pelaksanaan MBE melalui lima peranan utama seperti yang ditunjukkan

¹GLIC — Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan
²GLC — Syarikat Berkaitan Kerajaan

matlamat strategik, termasuk menjadi peserta industri serantau dalam bidang masing-masing.

Kami juga melabur – secara langsung dan melalui syarikat pelaburan kami – dalam sektor dan lokasi baharu yang menawarkan potensi besar untuk membantu membina daya saing jangka panjang negara. Pelaburan Baharu ini, seperti mana ia dikenali, termasuk pelaburan yang kami percaya akan membentuk ekonomi masa hadapan, menyediakan hubungan strategik dan membolehkan negara untuk menerokai kawasan pertumbuhan baharu.

Strategi pelaburan keseluruhan kami telah menghasilkan portfolio pelaburan yang kukuh, pada kedudukan yang baik untuk pertumbuhan. Nilai bersih dilaraskan bagi portfolio kami berada pada RM110.7 bilion, bertumbuh sebanyak 12.5% setahun sejak 2004. Pertumbuhan ini telah dicapai dengan mengimbangkan jumlah dan jenis risiko yang sesuai dan tinjauan pulangan ke atas pelaburan dengan pengendalian strategik negara untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang kukuh, mampan dan terangkum.



Pemandangan malam marina awam, Puteri Harbour, merupakan sebahagian daripada pembangunan kawasan dermaga bandar bersepadu di Iskandar Malaysia

MEMPERKASAKAN SYARIKAT KAMI



Khazanah bekerjasama dengan syarikat pelaburan untuk memacu prestasi yang lebih baik



Justin Hashim
Naib Presiden, Khazanah Amerika Inc

TENTANG INSTITUSI

“Kami sedang berusaha untuk membina nilai jangka panjang yang mampan bukan sahaja untuk diri kita, tetapi untuk masa depan bersama dengan masyarakat yang lebih luas di Malaysia dan di seluruh dunia di negara-negara yang mana Khazanah mempunyai pejabat dan membuat pelaburan. Prinsip pelaksanaan ini perlu menjadi rujukan dalam membimbing institusi yang sedang giat dibina, pada masa hadapan.”

Kami mempunyai Rangka Kerja Penglibatan Lima Perkara yang memandu pendekatan pelaburan kolaboratif dengan syarikat-syarikat penerima pelaburan kami.

Sebagai pemegang saham yang aktif, kami membantu memastikan bahawa kepemimpinan yang mantap dan berkeupayaan wujud dalam setiap syarikat penerima pelaburan yang akan melaksanakan strategi perniagaan bersesuaian. Kami bekerjasama dengan mereka untuk melaksanakan sistem dan kawalan utama seperti rangka kerja tadbir urus dan pengurusan risiko serta sistem pengurusan bakat dan prestasi.

Kami juga menyumbang dan menyokong pembangunan struktur kawal selia dan persekitaran berdaya saing di samping menggalakkan kerjasama dan sinergi antara syarikat pelaburan kami.

Rangka kerja ini membantu kami memantau kemajuan syarikat tersebut sementara memperkasakan syarikat-syarikat ini menjadi entiti berprestasi tinggi.

RANGKA KERJA PENGLIBATAN 5 PERKARA



MEMACU PRESTASI DAN MELAKAR HALA TUJU BAHARU



Syarikat-syarikat pelaburan Khazanah terlibat dalam pelbagai kegiatan ekonomi dan perniagaan

Kami mempunyai kepentingan dalam lebih 70 syarikat, sama ada secara langsung atau tidak langsung melalui pemilikan saham. Portfolio pelaburan kami meliputi pelbagai sektor dan industri, mencerminkan usaha kami untuk mencipta nilai, kesan ekonomi dan jalinan hubungan bagi Malaysia. Kira-kira 85% daripada nilai aset boleh direalisasi kami (RAV) adalah di Malaysia berdasarkan kiraan nilai pelaburan mengikut negara di mana syarikat bermastautin. Lebih kurang 40.8% RAV kami mengikut pendedahan kawasan adalah di luar negara.

JUMLAH PELABURAN

	Bilangan Transaksi ¹	Jumlah pelaburan (RMb)
2004 - 2014	121	65.3

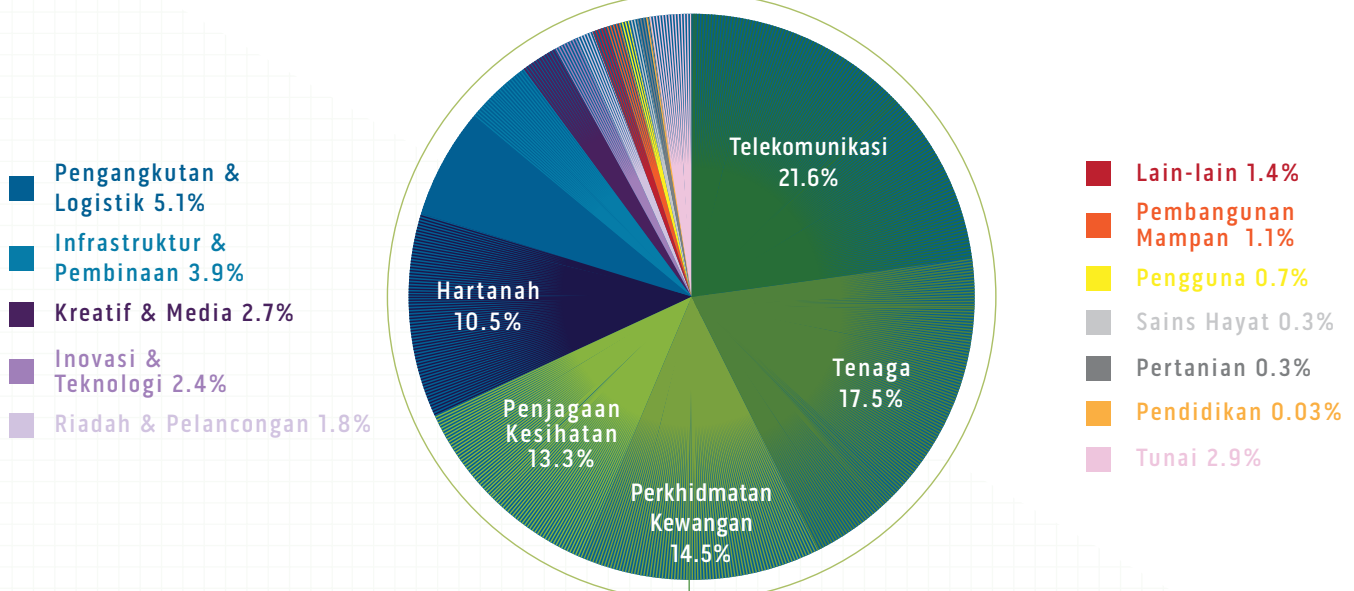
JUMLAH PELUPUSAN

	Bilangan Transaksi ²	Hasil Penjualan (RMb)	Hasil atas Pelupusan (RMb)
2004 - 2014	67	42.8	19.4

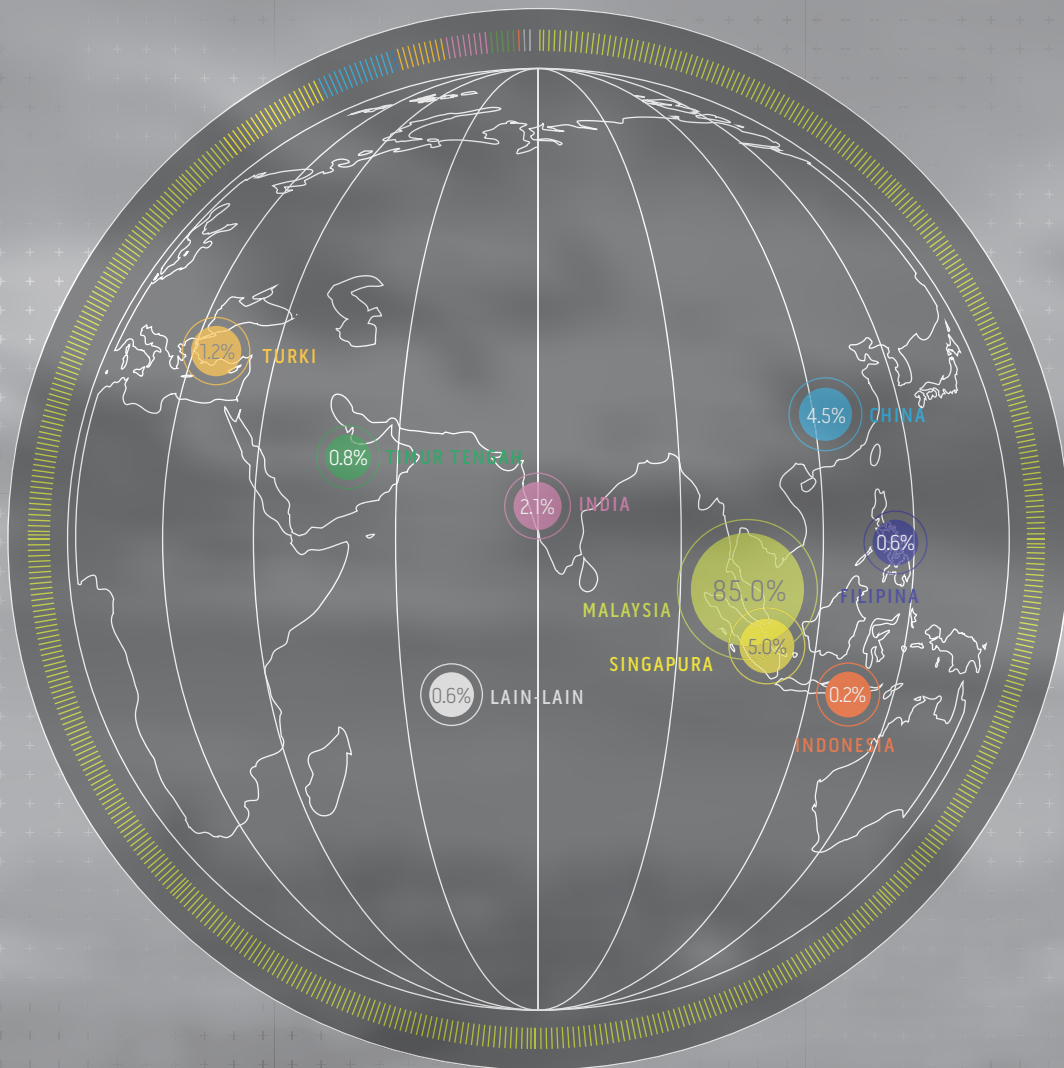
¹ Jumlah pelaburan yang dibuat secara berhemah

Sumber: Bloomberg; Laporan Kewangan Syarikat-syarikat anggaran konsensus oleh penganalisis (setakat 31 Disember 2014); Analisis Khazanah

PEMBAHAGIAN PORTFOLIO MENGIKUT SEKTOR UTAMA

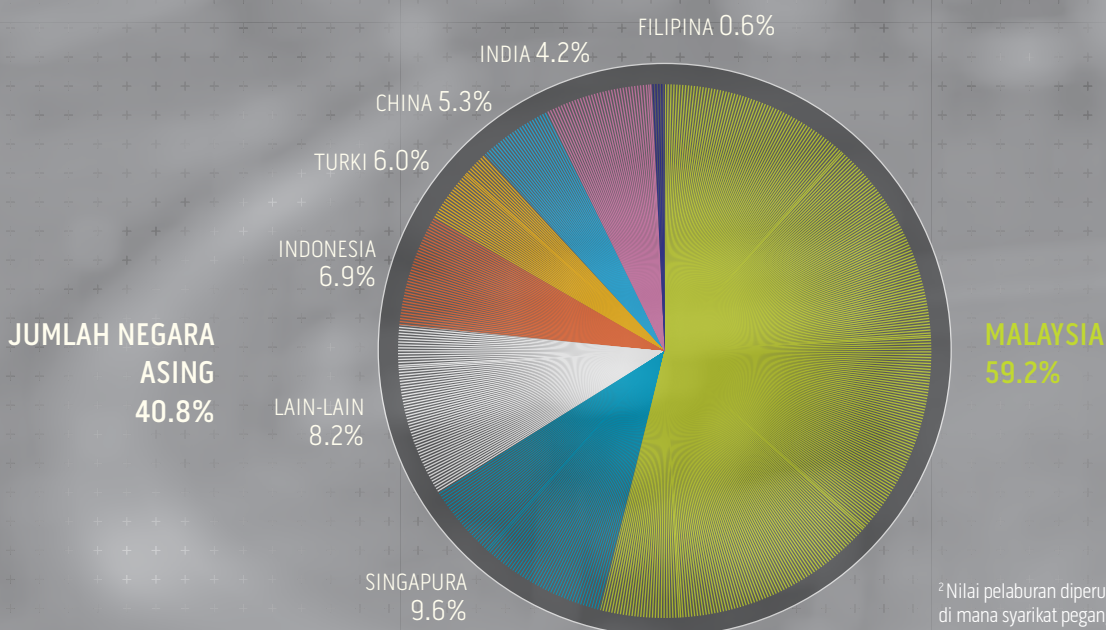


SEGMENTASI PORTFOLIO MENGIKUT DOMISIL SYARIKAT²



Setakat 31 Disember 2014 | Sumber: Analisis Khazanah

RAV MENGIKUT PENDEDAHAN GEOGRAFI³



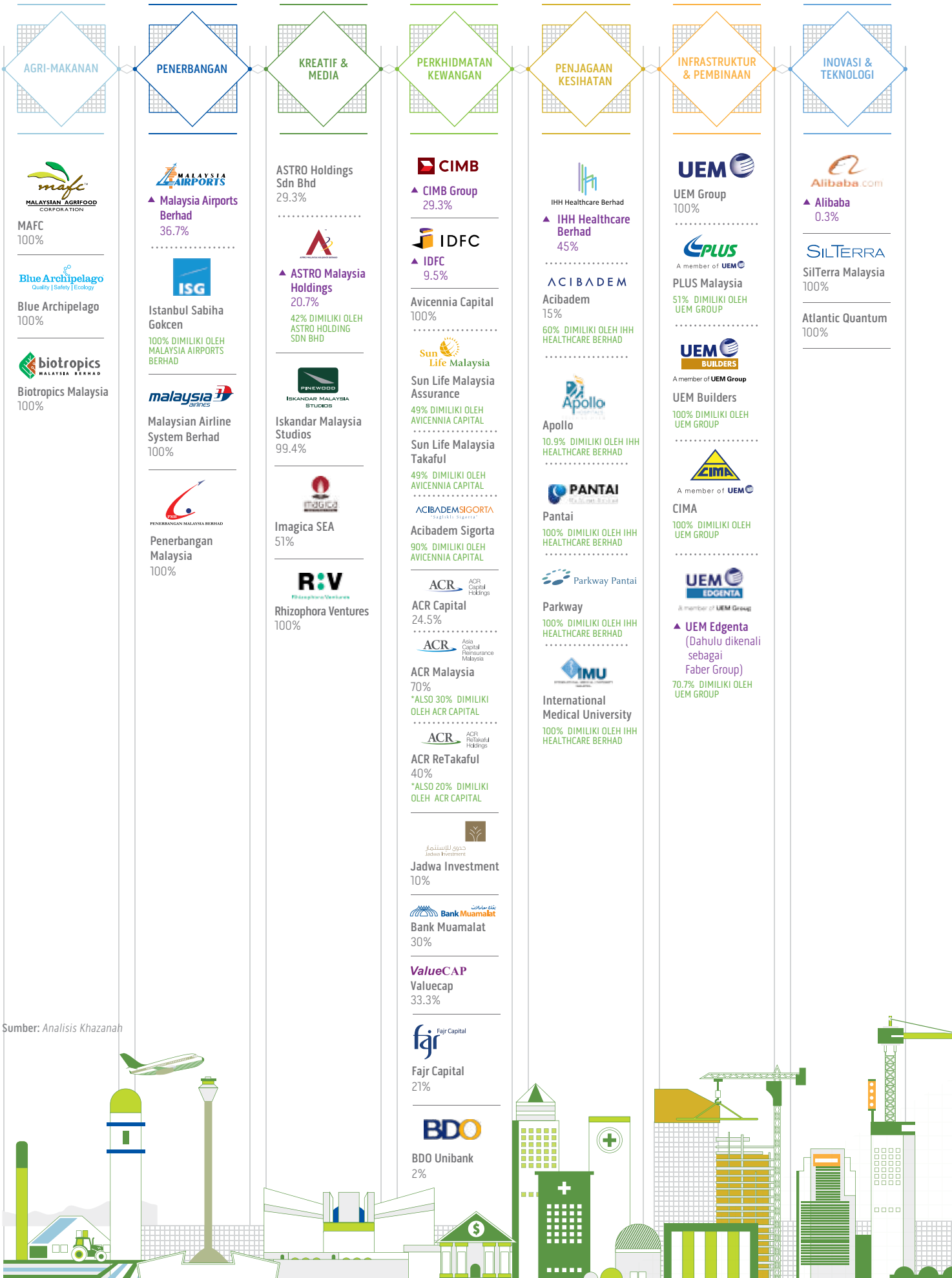
² Nilai pelaburan diperuntukkan mengikut negara di mana syarikat pegangan bermastautin

³ Anggaran nilai boleh agih mengikut negara di mana syarikat penerima pelaburan beroperasi
























Setakat 31 Disember 2014 | Sumber: Analisis Khazanah

STRUKTUR PEGANGAN PELABURAN

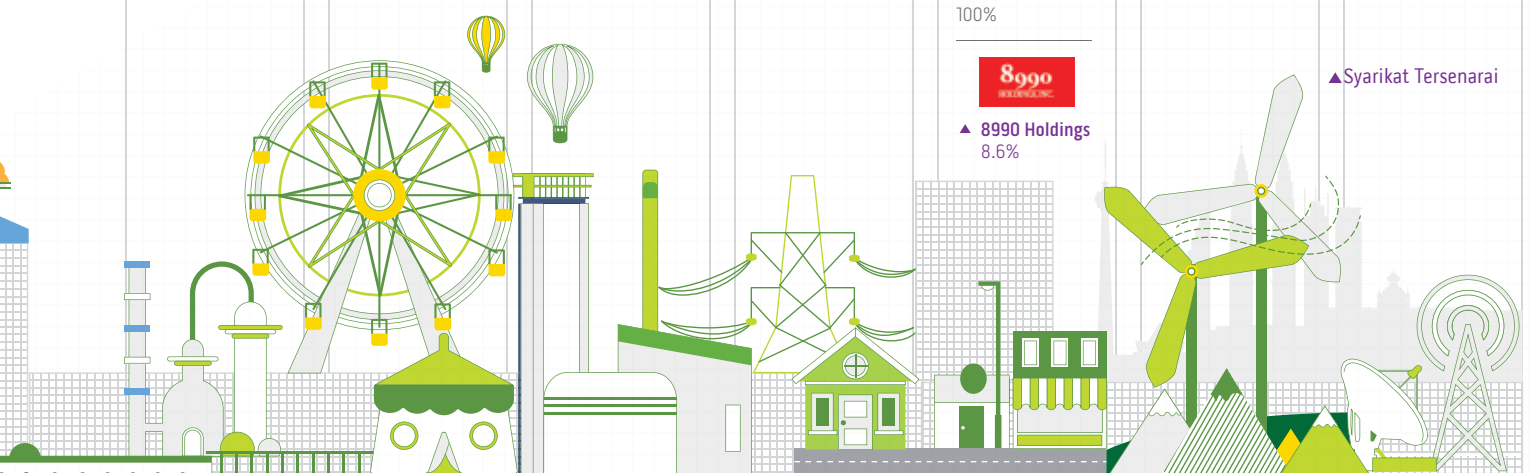
Setakat 31 Disember 2014



Sumber: Analisis Khazanah

SAINS HAYAT	RIADAH & PELANCONGAN	LAIN - LAIN	TENAGA	HARTANAH	PEMBANGUNAN MAMPAN	TELE-KOMUNIKASI
 Xeraya Capital 100%  MTDC 100% Continuum Capital Sdn Bhd 100%	 Themed Attractions Resorts & Hotels 100%	 JOHN KEELLS HOLDINGS PLC ▲ John Keells 10.4% PARKSON 百盛 ▲ Parkson Retail 8%  LeapEd 100%  i2M Ventures 100%	 ▲ Tenaga Nasional 30.4%  The first IWP in the Kingdom Shuaibah Water and Electricity Company 12% 6% DIMILIKI OLEH TENAGA NASIONAL	 A member of UEM Group ▲ UEM Sunrise 66.1% DIMILIKI OLEH UEM GROUP  Iskandar Investment Berhad 60% Iskandar Ventures 100%  Medini Iskandar Malaysia 40% DIMILIKI OLEH ISKANDAR VENTURES DAN 20% DIMILIKI OLEH ISKANDAR INVESTMENT BERHAD  M+S Pte Ltd 60%  Sunway Iskandar 48.6%  Pulau Indah Ventures 50% Southern Marina 30%  Putrajaya Holdings 15.6% STLR 100%  ▲ 8990 Holdings 8.6%	 Cenviro (Dahulu dikenali sebagai UEM Environment) 100%  Cenergi SEA 100%  ▲ Camco Clean Energy 25.3% ▲ Beijing Development Hong Kong 23.2%  ▲ Beijing Enterprises Water Group 4.6%	 ▲ Axiata 38.7%  ▲ Telekom Malaysia 28.9% Pulau Kapas Ventures 30%  ▲ TIME dotCom 11.4% 31.6% DIMILIKI OLEH PULAU KAPAS VENTURES

▲ Syarikat Terserai



PELABURAN TERAS



Portfolio Khazanah termasuk beberapa syarikat terpenting di Malaysia, berdasarkan ukuran kepentingan strategik syarikat-syarikat ini kepada negara. Syarikat-syarikat ini termasuklah Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) dalam sektor-sektor seperti penerbangan, perkhidmatan kewangan, tenaga dan telekomunikasi.

MELALUI PERTUBUHAN



17 PASARAN DI SELURUH DUNA MENGGAJI 40,000 KAKITANGAN & **13** JUTA PELANGGAN RUNCIT

CIMB adalah kumpulan perbankan utama di rantau ini



Bangunan Menara Bumiputera-Commerce di Jalan Raja Laut

PERKHIDMATAN KEWANGAN

Pelaburan kami dalam sektor ini terdiri daripada pegangan dalam syarikat yang terlibat dengan pelbagai aktiviti kewangan termasuk perbankan, perbankan Islam, pembiayaan infrastruktur, insurans, takaful, insurans semula dan takaful semula.



Kumpulan CIMB, penyedia perkhidmatan kewangan kedua terbesar di Malaysia adalah bank global terkemuka ASEAN dan peneraju dunia dalam kewangan Islam, beroperasi dalam 17 pasaran seluruh dunia. Kumpulan CIMB beroperasi merentasi ASEAN di bawah beberapa entiti korporat termasuk CIMB Bank, CIMB Islamic, CIMB Investment Bank, CIMB Niaga, CIMB Securities dan CIMB Thai. Pasaran utamanya di Malaysia, Indonesia, Singapura dan Thailand bertumpukan kepada Perbankan Pengguna, Perbankan Korporat & Institusi & Pasaran serta Pengurusan Aset & Insurans Kumpulan.

www.cimb.com



Sun Life Malaysia adalah penyedia rangkaian lengkap produk dan perkhidmatan insurans hayat dan takaful. Ia mengedarkan produk-produk ini melalui pelbagai saluran pengedaran termasuk bankasurans, pemasaran langsung, tele-pemasaran serta perniagaan kerajaan dan korporat.

www.sunlifemalaysia.com



Acibadem Sigorta adalah penyedia perkhidmatan insurans kesihatan terkemuka di Turki. Dengan ibu pejabatnya di Istanbul, ia mempunyai penguasaan pasaran kedua terbesar dalam perusahaan berkenaan dan mengendalikan enam pejabat kawasan di seluruh negara tersebut.

www.acibademsigorta.com.tr



Asia ACR Capital Reinsurance Group adalah salah satu daripada 50 buah syarikat insurans semula yang terulung di dunia. Dengan ibu pejabat di Singapura, tumpuan utamanya adalah untuk menyediakan penyelesaian insurans semula bagi risiko besar dan khusus dalam rantau Pan-Asia.

www.asiacapitalre.com.my

HARTANAH

Pelaburan kami dalam sektor hartanah meliputi pelbagai platform termasuk di Iskandar Malaysia, yang mana kami terlibat dalam pembangunan pemangkin dan di Filipina yang mana syarikat pelaburan kami sedang membangunkan projek perumahan inovatif.



Iskandar Investment Berhad (IIB) adalah pemaju pemangkin di Nusajaya, Iskandar Malaysia. Ia menggalakkan pelaburan dalam sektor yang dikenal pasti dan memudahkan pembangunan infrastruktur. Salah satu daripada bidang tumpuan IIB adalah EduCity, pusat pendidikan bersepadu yang meliputi keseluruhan bidang pendidikan, serta menawarkan penginapan pelajar dan kemudahan sukan dan rekreasi.

www.iskandarinvestment.com



Medini Iskandar Malaysia Sdn Bhd (MIMSB) adalah pemaju induk kota baharu Medini – sebuah bandar mampan yang hebat dan membangunkan di Iskandar Malaysia, Johor. MIMSB mempromosi Medini di dalam dan luar negara serta bekerjasama erat dengan syarikat berkaitan kerajaan dan agensi seperti Khazanah Nasional Berhad, Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA) dan Iskandar Investment Berhad serta pelabur dan pemaju untuk menjadikan Medini sebagai wilayah perniagaan pusat bagi Nusajaya, Iskandar Malaysia.

www.medini.com.my



UEM Sunrise Berhad adalah sebuah syarikat tersenarai awam dan salah satu daripada pemaju hartanah terkemuka di Malaysia. Ia mempunyai kemahiran teras dalam pembangunan kediaman tinggi, perdagangan, peruncitan dan pembangunan bersepadu serta pengurusan hartanah serta perkhidmatan projek dan pembinaan. UEM Sunrise adalah pemaju induk Nusajaya, salah satu daripada lima zon ulung dan penggerak utama Iskandar Malaysia.

www.uemsunrise.com



8990 Holdings ditubuhkan pada 2003 dan merupakan pemaju hartanah terkemuka di Filipina yang memenuhi permintaan perumahan daripada penduduk berpendapatan rendah. Ia mempunyai projek pembangunan di seluruh Filipina dan tersenarai di Bursa Saham Filipina.

www.8990holdings.com



Selvendran Katheerayson
Pegawai, Bahagian Pelaburan

“Melangkah ke hadapan, meningkatkan produktiviti di syarikat-syarikat kami dan ekosistem di mana mereka beroperasi - termasuk vendor antara lainnya - akan memerlukan institusi lebih kukuh untuk menggalakkan 'pengambilan risiko' dan inovasi.”



Gambaran artistik perumahan mampan milik UEM Sunrise di Gerbang Nusajaya

TELEKOMUNIKASI

Khazanah adalah pemegang saham utama dalam tiga syarikat telekomunikasi tempatan yang mempunyai kehadiran serantau yang kukuh - Axiata Group Berhad (Axiata), Telekom Malaysia Berhad (TM) dan Time dotCom Berhad (Time).



Axiata Group Berhad adalah salah satu kumpulan telekomunikasi terbesar di Asia dengan lebih 260 juta pelanggan. Axiata mempunyai kepentingan mengawal dalam pengendali mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh dan Kemboja dengan saham strategik di India dan Singapura. Di samping itu, syarikat induk Malaysia ini mempunyai kepentingan dalam operasi telekomunikasi talian tetap di Pakistan.

www.axiata.com



Telekom Malaysia Berhad (TM) adalah kumpulan maklumat dan telekomunikasi bersepadu yang terulung di Malaysia, menawarkan rangkaian lengkap produk dan perkhidmatan yang merangkumi jalur lebar, data, suara, media, pukal dan penyambungan antarabangsa.

www.tm.com.my



Time dotCom Berhad adalah penyedia talian tetap yang menumpukan kepada khidmat untuk perusahaan dan perbadanan. Produk dan penyelesaian yang ditawarkan termasuk jalur lebar untuk jaringan pukal, talian sewaan persendirian, internet khusus, penyambungan antarabangsa dan pusat data untuk pengendali dan perusahaan di seluruh rantau Asia Pasifik.

www.time.com.my

MELALUI INOVASI



BAHARU

RM100j

DANA INOVASI
DIGITAL AXIATA
DIGITAL (ADIF)

Untuk memupuk inovasi dan pertumbuhan ekosistem digital Malaysia dengan menyediakan pembiayaan, pengetahuan dan akses pasaran yang membolehkan usahawan perkhidmatan digital Malaysia untuk mendapat peluang pembiayaan dan perkongsian yang tidak ada sebelum ini

Quill 7, dibuka pada 2009, telah dijenamakan semula menjadi Menara Axiata Tower penghujung 2014

Telekom Malaysia menganjurkan SME™ BizFest 2014 TM untuk mempromosi penggunaan internet dalam dunia perniagaan kecil dan sederhana





Dayana Rogayah Omar
Penolong Naib Presiden,
Pejabat Pengarah Urusan

TENTANG INOVASI

“Sebagai sebahagian fungsi portfolio, tugas kami memerlukan kami untuk terus mencabar kebiasaan dan menyesuaikan diri dengan persekitaran yang berubah. Disinilah inovasi bermula - segalanya tentang perubahan - melihat, berfikir dan melakukan perkara dengan berbeza.”

PENERBANGAN

Pelaburan kami dalam sektor ini termasuk pegangan saham dalam pengendali lapangan terbang terbesar negara dan syarikat penerbangan nasional.



Malaysian Airline System Berhad (MAS) adalah antara syarikat penerbangan terbesar di Asia, dengan lebih 60 destinasi di seluruh Asia, Eropah dan Australasia. Sebagai ahli pakatan oneworld, MAS menawarkan penumpang penerbangan tanpa sempadan ke hampir 900 destinasi di lebih 150 buah negara di seluruh dunia.

www.malaysiaairlines.com



Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) mengurus dan mengendalikan 39 buah lapangan terbang di Malaysia dan satu lapangan terbang antarabangsa di Istanbul, Turki. MAHB mempunyai 39 buah lapangan terbang di Malaysia yang terdiri daripada lima lapangan terbang antarabangsa, 16 lapangan terbang domestik dan 18 Landasan Berlepas dan Pendaratan Pendek (STOL). Ia juga menyediakan perkhidmatan pengurusan dan teknikal lapangan terbang untuk pembangunan, pengendalian, penyelenggaraan dan pengurusan lapangan terbang antarabangsa di luar negara.

www.malaysiaairports.com.my



MELALUI INOVASI		
SETAKAT OKT '14	12,092.02	TAN PELEPASAN KARBON DIOKSIDA DIJIMATKAN
OLEH SISTEM TENAGA SOLAR 16.1MWP DI KLIA		
<p>Tenaga elektrik oleh sistem ini digunakan untuk penggunaan bangunan terminal KLIA2. Setiap tahun 60,000 m³ air dianggar akan dijimatkan – teknologi "hijau" inovatif KLIA2 menggunakan semula air hujan sebagai sebahagian komitmennya untuk mengurangkan, mengguna semula dan mengitar semula air.</p>		

MELALUI KETERANGKUMAN



KIRA-KIRA

RM1b

UNTUK BANTUAN
AKADEMIK

Sejak 1993, Yayasan Tenaga Nasional telah melabur dalam lebih 9,000 bantuan kewangan akademik untuk manfaat rakyat



Mohd Isa Mohd Ali
Penolong Naib Presiden
Bahagian Khidmat Korporat & Sokongan

MENJANG INOVASI

Inovasi bukan sekadar ungkapan, ia adalah sesuatu yang dekat di hati kami. Kami cuba untuk mencari cara yang terbaik dalam segala apa yang kami lakukan dan kami pastikan bahawa kami mengikut langkah dan proses yang wajar apabila melakukannya. Kami berhasrat untuk menjadi unit bertaraf dunia dengan mendakap inovasi."

TENAGA

Kami adalah pemegang saham terbesar Tenaga Nasional Berhad, syarikat elektrik utama negara. Selain itu, kami juga mempunyai kepentingan dalam Projek Air dan Tenaga Bebas Fasa 3 di Arab Saudi, milik Shuaibah Water and Electricity Company.



Tenaga Nasional Berhad adalah syarikat kemudahan elektrik terbesar di Malaysia, dengan aset bernilai RM110 bilion dan lebih daripada 36,000 pekerja. Ia memberi perkhidmatan kepada kira-kira 8.6 juta pelanggan di seluruh negara.

www.tnb.com.my



Shuaibah Water and Electricity Company terlibat dalam Projek Air dan Tenaga Fasa 3 di Arab Saudi. Projek ini membekalkan 900MW tenaga dan 880,000 meter padu air sehari ke beberapa buah bandar di Arab Saudi.

www.shuaibahiwpp.com

INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN

Syarikat pelaburan kami dalam sektor ini memainkan peranan yang penting dalam pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan sektor hartanah penting negara di zon ekonomi khas. Mereka terlibat dalam pembinaan lebuh raya dan jambatan, pembangunan hartanah dan usaha-usaha lain yang berkaitan.



UEM Group Berhad adalah kumpulan infrastruktur dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan di Malaysia dengan perniagaan teras dalam Lebuh Raya, Pembangunan Perbandaran & Hartanah, Kejuruteraan & Pembinaan dan Pengurusan Aset & Kemudahan. Syarikat-syarikat utama dalam UEM Group adalah PLUS Malaysia Berhad, UEM Sunrise Berhad, UEM Builders Berhad, Cement Industries of Malaysia Berhad (CIMA) dan UEM Edgenta Berhad.

www.uem.com.my



A member of UEM

PLUS Malaysia Berhad adalah pemegang konsesi lebuhraya terbesar di Malaysia dan telah mengendalikan jalan bertol di negara ini sejak 1988. PLUS mengendalikan dan menyelenggara hampir 1,000 km lebuhraya bermula dari sempadan Thailand di utara hingga ke sempadan Singapura di selatan.

www.plus.com.my

PLUS telah melaksanakan sistem Kutipan Tol Elektronik di plaza tol Batu Tiga dan Sungai Rasau



Turbin Angin dan
Hibrid Solar²
Pulau Perhentian

PENJAGAAN KESIHATAN

Pelaburan kami dalam sektor ini menjurus ke arah menyediakan perkhidmatan penjagaan kesihatan premium bersepadu dan membangunkan kepakaran dan keupayaan tempatan dalam serangkaian penawaran penjagaan kesihatan.



IHH Healthcare Berhad

IHH Healthcare Berhad mengendalikan rangkaian penjagaan kesihatan global di 38 buah hospital dengan lebih 7,000 katil berlesen serta pusat-pusat perubatan, klinik dan perniagaan penjagaan kesihatan sampingan di sepuluh buah negara. Ia juga mengendalikan *International Medical University*, universiti penjagaan kesihatan swasta utama Malaysia dan *International Medical College*, sebuah kolej kejururawatan yang mantap, menawarkan perkhidmatan perubatan, pergigian, farmasi, kejururawatan, sains kesihatan dan program perubatan.

www.ihhealthcare.com

ACIBADEM

Acibadem Healthcare Group adalah penyedia penjagaan kesihatan swasta terbesar di Turki. Ia mengendalikan lebih 2,500 katil di 17 hospital; 15 daripadanya di Turki dan 1 hospital setiap satu di Macedonia dan Iraq. Selain itu, Acibadem memiliki dan mengendalikan 12 klinik pesakit luar dan perniagaan penjagaan kesihatan sokongan di Turki.

www.acibademinternational.com



Parkway Pantai Limited,
anak syarikat milik penuh
tidak langsung IHH Healthcare
Berhad, komited untuk memberi
perkhidmatan yang cemerlang
dalam penjagaan pesakit

MELALUI KETERANGKUMAN



RM16.5j

DARIPADA RMSOJ DANA
PENJAGAAN KESIHATAN
IHH HEALTHCARE KHAZANAH
DIGUNAKAN PADA 31 DIS 2014



435 pesakit yang
memerlukan di Malaysia
mendapat manfaat daripada
Dana Penjagaan Kesihatan
IHH Healthcare Khazanah
untuk rawatan perubatan
yang ditaja sebahagian dan
sepenuhnya sepanjang 2014



SEBAHAGIAN DARI
IHH Healthcare Khazanah

PELABURAN BAHARU



Kami melabur dalam sektor dan kawasan baharu untuk menyokong transformasi ekonomi Malaysia. Melalui pelaburan-pelaburan ini, kami berharap untuk membina jalinan hubungan industri baharu dan membantu merangsang pertumbuhan dan pembangunan negara.



Pang Hee Min
Pegawai, Bahagian Pelaburan

TENTANG KETERANGKUMAN

“Keterangkuman adalah asas dalam setiap pelaburan yang kami laksanakan. Mengapa tidak? Mustahil dapat kita lakukan inovasi sekiranya dikecualikan pandangan, pendapat, pemikiran dan idea yang mungkin bukan milik kita. Bagaimanakah pula dapat kita bina sesebuah institusi yang berdaya maju dan kukuh tanpa mengambil kira pelbagai pihak berkepentingan yang akan terkesan dengan kerja-kerja kita.”



Pelaksanaan program *Perkongsian Pembacaan*, diselai oleh LeapEd di Sekolah Kebangsaan Kg Layau, Johor

PENDIDIKAN

Pendidikan ialah sektor pertumbuhan pesat yang amat penting untuk pembangunan modal insan kami. Selaras dengan usaha negara untuk memacu sektor perkhidmatan dan matlamat berkaitan pendidikan bagi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kami mensasarkan untuk meningkatkan capaian kepada pendidikan bermutu.



LeapEd Services Sdn Bhd, anak syarikat milik penuh Khazanah, adalah penyedia perkhidmatan pendidikan tempatan di Malaysia yang mengendalikan program perintis transformasi sekolah awam negara – Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP). Ia kini sedang dilaksanakan di 30 sekolah awam di Johor, Sarawak, Kuala Lumpur dan Selangor dengan harapan untuk meluaskan hingga sekurang-kurangnya 50 Sekolah Amanah pada 2015. YATSP adalah model transformasi sekolah yang menyeluruh yang meningkatkan prestasi secara mampan melalui empat matlamat strategik yang tertumpu kepada kepemimpinan sekolah, guru, pelajar dan ibu bapa serta masyarakat.

www.leapedservices.com

SAINS HAYAT

Sektor Sains Hayat berpotensi untuk memainkan peranan besar dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi. Ia juga bakal menjadi sektor pertumbuhan utama untuk masa hadapan memandangkan sumber-sumber yang terhad di seluruh dunia. Pelaburan Khazanah dalam sektor ini disasarkan untuk memberikan nilai strategik kepada Malaysia, dengan potensi pemangkin dan juga pembangunan negara.



Xeraya Capital adalah pelabur ekuiti dan teroka swasta dalam bidang sains hayat yang menumpukan kepada teknologi perubatan, bioteknologi penjagaan kesihatan, bio-boleh diperbaharui dan bio-perindustrian.

www.xeraya.com

INOVASI & TEKNOLOGI

Kami meneroka peluang dalam inovasi dan teknologi yang boleh melengkapkan syarikat-syarikat pelaburan sedia ada. Kami mensasarkan untuk membuat pelaburan yang mempunyai nilai strategik kepada Malaysia dan meningkatkan portfolio sedia ada.

SILTERRA

SilTerra Malaysia Sdn Bhd adalah pengeluar wafer terkemuka yang menawarkan teknologi wafer "semikonduktor oksida logam pelengkap" (CMOS) kepada rakan semikonduktor sejagat. Ia ditubuhkan pada 1995 untuk menggalakkan pembuatan semikonduktor bahagian hadapan dan menjadi pemangkin bagi pelaburan berteknologi tinggi di Malaysia.

www.silterra.com

PEMBANGUNAN MAMPAN

Pendedahan kepada sektor ini sejajar dengan usaha negara untuk memanfaatkan peluang yang wujud daripada perubahan cuaca. Pelaburan kami dalam sektor pembangunan mampan membuka peluang untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dan teknologi ke Malaysia.



Cenviro Sdn Bhd (dahulu dikenali sebagai UEM Environment Sdn Bhd) menawarkan pengurusan sisa dan penyelesaian tenaga dibaharu yang inovatif dan mampan. Melalui anak-anak syarikatnya Kualiti Alam, Kualiti Kitar Alam and Kualiti Khidmat Alam, Cenviro mempunyai pengkhususan dalam pengurusan sisa berbahaya meliputi kegiatan hiliran, pertengahan dan hulu. Ia memiliki dan mengendalikan Pusat Pengurusan Sisa bersepadu pertama Malaysia, yang telah beroperasi sejak 1998. Cenviro juga meluaskan kepakarannya dalam pengurusan sisa pepejal perbandaran di negeri-negeri utara Malaysia melalui syarikat usahasanya, E-Idaman Sdn Bhd.

www.cenviro.com



Cenergi SEA membangunkan projek-projek tenaga bersih dan menyediakan khidmat nasihat, dengan tumpuan khusus kepada projek biotena sawit dan keberkesanan tenaga di Malaysia dan Asia Tenggara.

www.cenergi-sea.com



Camco Clean Energy, yang disenaraikan di Pasaran Pelaburan Alternatif (AIM) Bursa Saham London, merupakan pemaju projek-projek tenaga bersih di Amerika Syarikat dan Afrika.

www.camcocleanenergy.com



Mohd Faizal Rosli
Associate
Bahagian Khidmat Korporat & Sokongan

TENTANG INOVASI

Inovasi adalah mantera bagi setiap individu dalam unit ICT. Kami memercayainya dan cuba menzahirkannya dalam kehidupan seharian kami. Sokongan pihak pengurusan membolehkan kami untuk terus kreatif dan tidak gentar mencuba benda baharu dalam membangunkan penyelesaian terbaik untuk para pengguna."



Dengan penggunaan konsep secara penjaan semula, Cenviro menawarkan perkhidmatan penyelesaian sehenti dengan kemudahan terkini untuk memenuhi piawaian tempatan dan antarabangsa yang ketat



Amran Hafiz Affifudin
Pengarah, Bahagian Pelaburan

TENTANG INOVASI

“ Dengan berkurangnya tanah subur, produktiviti pengeluaran pertanian perlu ditambahbaikkan untuk memenuhi keperluan populasi dunia yang bertambah. Pelaburan Khazanah dalam bidang agri-makanan memberi kepentingan utama terhadap inovasi dalam perladangan, penternakan dan pengeluaran makanan.”
- Amran ialah ahli pasukan agri-makanan

KREATIF & MEDIA

Kami menganggap industri kreatif dan media penting untuk menjadikan Malaysia sebuah ekonomi berasaskan pengetahuan. Selain melengkapkan pembangunan Iskandar Malaysia, penyertaan kami dalam sektor ini menawarkan peluang untuk membina keupayaan tempatan, meningkatkan profil Malaysia sebagai pusat industri kreatif antarabangsa dan memberi limpahan manfaat ekonomi kepada industri pelancongan tempatan, kewangan dan pendidikan.



Astro Malaysia Holdings Berhad adalah syarikat kandungan dan pengguna di Malaysia dan Asia Tenggara yang menjalankan operasi TV berbayar, radio, penerbitan, perkhidmatan media digital dan pembelian dari rumah. Ia menawarkan perkhidmatan kepada lebih 4.5 juta isi rumah TV Malaysia, hampir 13 juta pendengar radio serta jutaan lagi pelanggan dalam talian dan talian tetap.

www.astromalaysia.com.my



Rhizophora Ventures Sdn Bhd adalah syarikat pegangan pelaburan bagi kandungan kreatif dan media dengan tiga bahagian perniagaan: kandungan, ekosistem dan infrastruktur yang bertujuan memangkin dan membangunkan industri kreatif Malaysia menjadi peneraju industri bertaraf dunia.



ISKANDAR MALAYSIA
STUDIOS

Pinewood Iskandar Malaysia Studios adalah kemudahan studio penerbitan media bersepadu terkini yang menawarkan tapak perfileman, studio TV, rangkaian lengkap perkhidmatan pasca-penerbitan, bengkel dan ruang pejabat penerbitan serta kawasan untuk penggambaran luar dan dalam tangki air.

www.pinewoodmalaysiastudios.com

Imagica South East Asia (ISEA) adalah kemudahan pasca-produksi di Pinewood Iskandar Malaysia Studios. ISEA menawarkan perkhidmatan pasca-produksi digital lengkap dan kreatif seperti Suntingan, Penggredan Warna (digambarkan di sini) dan Campuran Bunyi bagi filem cereka, program TV, iklan dan bahagian filem lain.



AGRI-MAKANAN

Pelaburan kami membantu membangunkan asas untuk mengembangkan industri ini. Tumpuan utama adalah untuk menambah baik pengurusan rantai bekalan, daripada pengeluaran kepada pasaran. Usaha kami menggalakkan peningkatan pengeluaran dan mutu di bawah amalan ladang pertanian mampan.

Blue Archipelago
Quality | Safety | Ecology

Blue Archipelago Berhad (BAB) adalah syarikat akuakultur udang khusus untuk penghasilan makanan laut bermutu tinggi bagi pasaran global. Perniagaan ini dibina berasaskan piawaian mutu tinggi, keselamatan makanan, kemampanan ekologi dan tanggungjawab sosial. Matlamat utama BAB adalah untuk membangunkan jenama makanan laut Malaysia yang dihubungkan dengan kesempurnaan dan integriti.

www.bluearchipelago.com

432 hektar Shrimp Aquaculture Park di Kampung Nyatoh, Setiu, Terengganu oleh Blue Archipelago Berhad menghasilkan sehingga 6,000 tan udang

MELALUI KETERANGKUMAN

Blue Archipelago
Quality | Safety | Ecology

RM13,000 UPAH
TAHUNAN
MINIMUM

Masyarakat luar bandar terutamanya daerah Setiu, Terengganu telah mendapat peluang pekerjaan di ladang iSHARP yang mana upah tahunan minimum seorang operator kolam adalah melebihi RM13,000

RIADAH & PELANCONGAN

Pelaburan kami dalam sektor ini berdasarkan ekologi semulajadi yang banyak dan pelbagai, warisan budaya yang kaya dan keramahan rakyat Malaysia. Selain daripada mewujudkan pekerjaan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi daripada sektor ini, pelaburan kami melengkapi pertumbuhan sektor pelancongan perubatan dan penjagaan kesihatan secara amnya serta pertumbuhan dan pembangunan wilayah ekonomi seperti Iskandar Malaysia. Melalui pelaburan awal ini, kami juga menyasarkan untuk memangkin pelaburan baharu dalam produk dan perkhidmatan riadah & pelancongan di Malaysia.



Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd bertumpukan kepada pembangunan pusat peranginan destinasi bertaraf dunia dan taman tema bersepadu serta mengembangkan perniagaan pengurusan hotel dan tempat peranginan. Operasi dan projek kami yang sedang dalam pembangunan termasuklah:

- **Tempat Peranginan Destinasi** – Puteri Harbour South, Desaru Coast dan Teluk Datai
- **Taman Tema dan Tempat Tarikan Bersepadu** – LEGOLAND® Malaysia Resort, KidZania Kuala Lumpur, Hello Kitty Town, The Little Big Club dan KidZania Singapura
- **Pengurusan Hotel & Tempat Peranginan** – The Datai Langkawi

www.tarh.com.my

Taman air, Hotel & Resort LEGOLAND® Malaysia dilancarkan oleh Perdana Menteri Malaysia pada 10 Disember 2013



MEMBINA KEHADIRAN SERANTAU



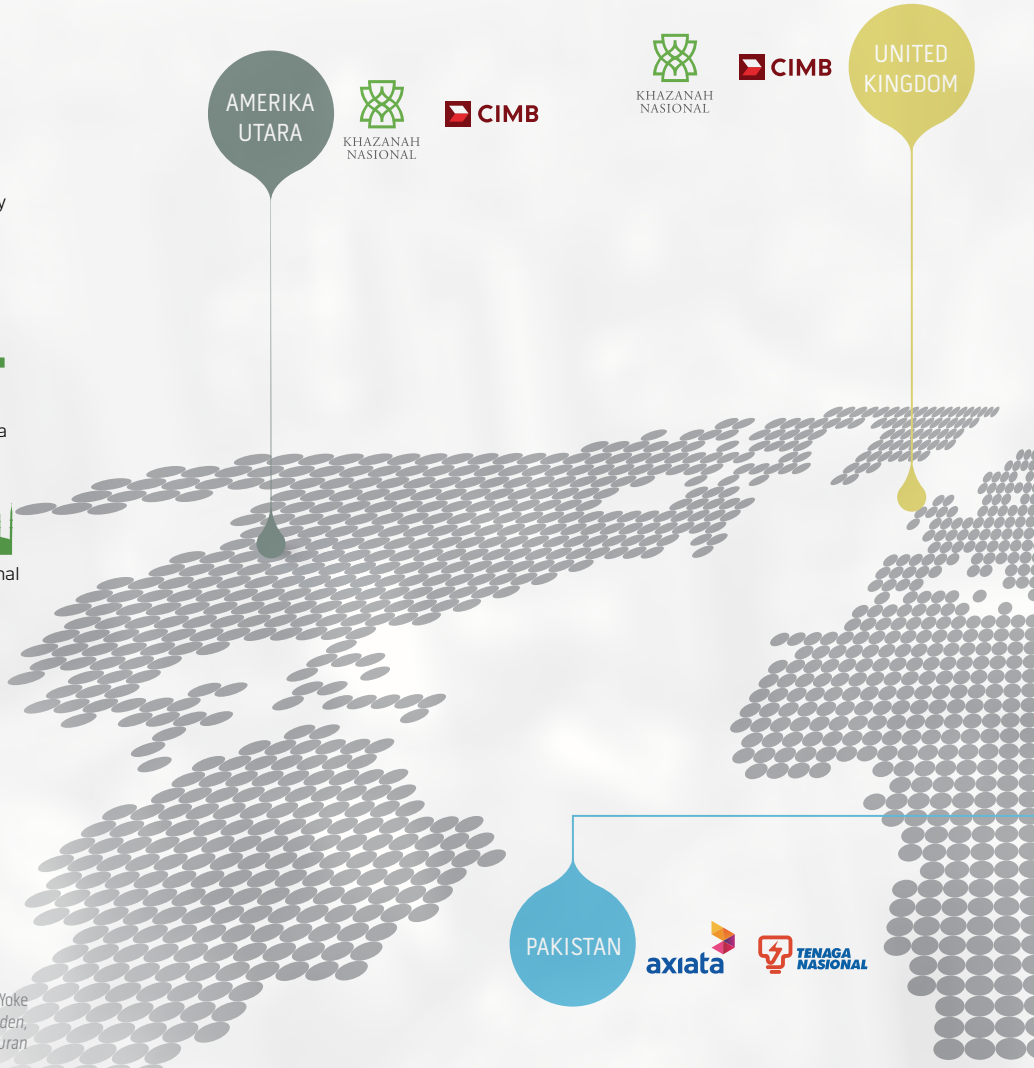
Kehadiran kami dalam pasaran-pasaran utama di luar negara membolehkan kami memanfaatkan pertumbuhan ekonomi serantau, mengenal pasti peluang-peluang yang meningkatkan hubungan serantau syarikat pelaburan kami dan menyumbang kepada peningkatan daya saing jangka panjang negara

Pada 2013, kami membuka dua lagi pejabat serantau, di San Francisco, AS dan Istanbul, Turki untuk membantu memudahkan pelaburan yang mempunyai kepentingan strategik kepada Khazanah dalam rantau tersebut

- ASIA TENGGARA
- ASIA
- EROPAH
- TIMUR TENGAH
- AMERIKA UTARA
- AUSTRALIA



-  Khazanah India Advisory dibuka pada 2007
-  Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited dibuka pada 2008
-  Khazanah Turkey Regional Office dibuka pada 2013
-  Khazanah Americas Inc dibuka pada 2013



AMERIKA UTARA

UNITED KINGDOM

PAKISTAN



Aurelia Lee May Yoke
Penolong Naib Presiden,
Bahagian Pelaburan

TENTANG KETERANGKUMAN

Walaupun matlamat beberapa inisiatif kami di Khazanah adalah manifestasi keterangkuman, namun begitu ia juga penting untuk mengiktiraf keterangkuman dalam proses. Ini bermakna mendapatkan sokongan atau penyertaan pihak berkepentingan kami dalam kerja yang kami lakukan, agar dapat mewujudkan kesan berpanjangan."

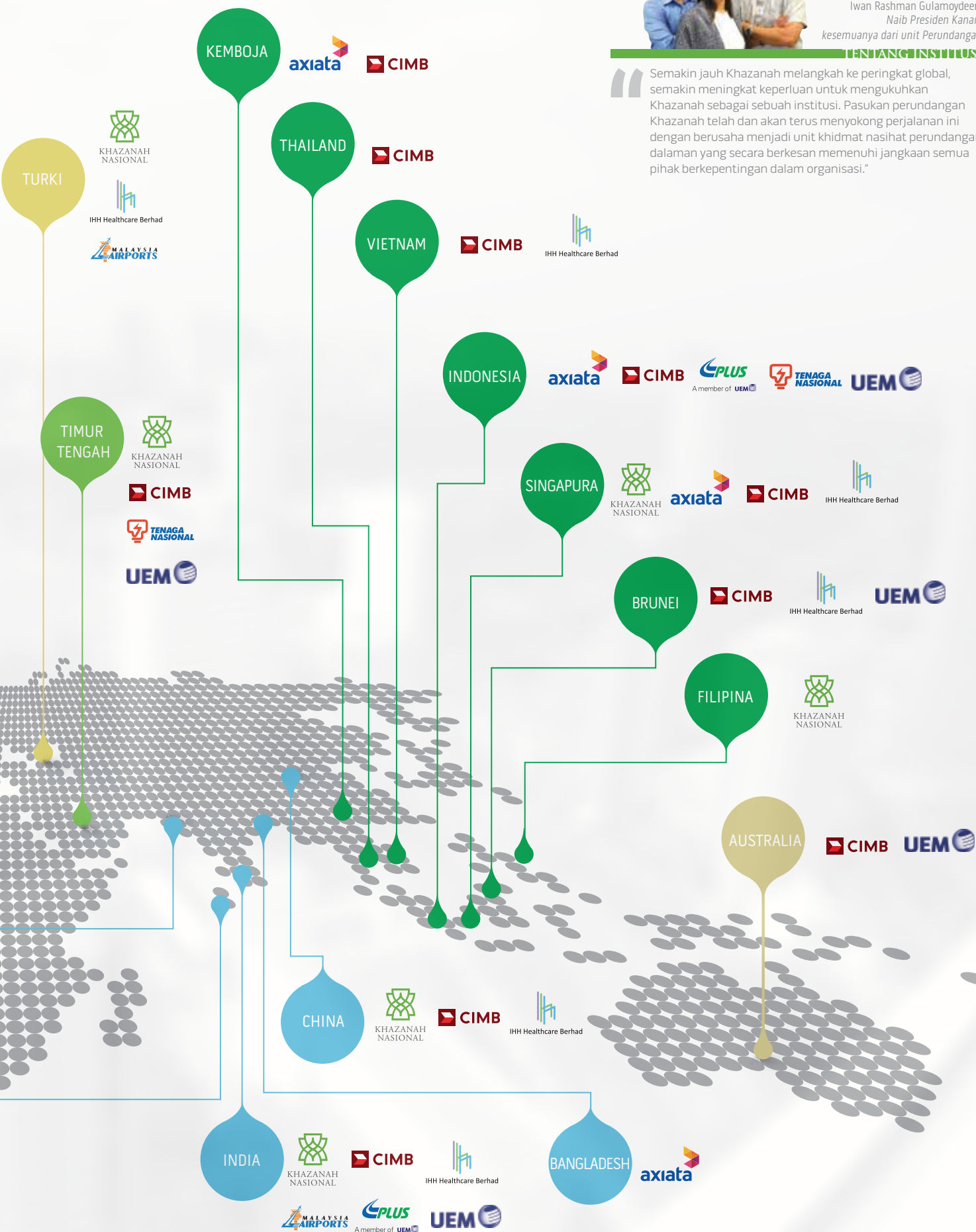
Sumber: Analisis Khazanah



Dari kiri: Ryan Lim Khiam Ing,
Penolong Naib Presiden;
Halina Jael Abu Bakar, Naib Presiden;
Iwan Rashman Gulamoydeen,
Naib Presiden Kanan,
kesemuanya dari unit Perundangan

PERUBAHAN INSTITUSI

“Semakin jauh Khazanah melangkah ke peringkat global, semakin meningkat keperluan untuk mengukuhkan Khazanah sebagai sebuah institusi. Pasukan perundangan Khazanah telah dan akan terus menyokong perjalanan ini dengan berusaha menjadi unit khidmat nasihat perundangan dalaman yang secara berkesan memenuhi jangkaan semua pihak berkepentingan dalam organisasi.”



PROGRAM TRANSFORMASI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN



Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) kepada entiti berprestasi tinggi jelas akan menyokong aspirasi negara untuk menjadi negara maju dengan ekonomi yang berpendapatan tinggi, mampan dan terangkum. Transformasi GLC ini juga akan memastikan manfaat disalurkan kepada semua pihak berkepentingan, termasuk pelabur, pelanggan, kakitangan, pembekal, sektor swasta bukan GLC, Kerajaan dan semua rakyat Malaysia.

Program Transformasi GLC (GLCT) telah diumumkan pada 14 Mei 2004 dan dilancarkan secara rasmi pada 29 Julai 2005. Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) telah dibentuk pada Januari 2005 sebagai jawatankuasa pemandu untuk program tersebut dan mendorong transformasi GLC kepada entiti berprestasi tinggi. PCG dipengerusikan oleh Perdana Menteri dan terdiri daripada wakil-wakil daripada Menteri Kewangan Diperbadankan dan Pejabat Perdana Menteri serta ketua-ketua Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) iaitu Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Khazanah Nasional Berhad, Lembaga Tabung Angkatan Tentera, Lembaga Tabung Haji dan Permodalan Nasional Berhad. Khazanah ialah urus setia kepada PCG dan menguruskan pelancaran serta pelaksanaan Program GLCT melalui Pejabat Pengurusan Transformasi (TMO).

^A Tesco Malaysia melancarkan kerjasama dengan CIMB Bank untuk menggunakan Plug n Pay oleh CIMB Bank untuk menerima pembayaran bagi khidmat penghantaran ke rumah Tesco Online. Pelancaran ini dirasmikan oleh YM Tengku Dato' Zafrul, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB (kanan) dan Georg Fischer, Ketua Pegawai Eksekutif Tesco Malaysia. ^B Azizi A Hadi (jaket hitam), Naib Presiden Eksekutif TM SME ketika itu (kini Ketua Pegawai Operasi P1 – anak syarikat TM) di SME BizFest™ 2014. SME BizFest™ adalah acara tahunan TM yang menghubungkan entiti dalam ekosistem IKS, bertujuan memberi kesedaran, berkongsi pengetahuan dan mempamerkan keunggulan teknologi dalam usaha menggalakkan penggunaan ICT di kalangan IKS Malaysia. ^C Digital Bridge Nenesa Dialog, bertujuan memberi peluang kepada pelajar-pelajar luar bandar untuk terlibat dalam pembelajaran interaktif dengan guru-guru berpengalaman. 2,000 buah sekolah di Sri Lanka dihubungkan kepada saluran pendidikan satelit, 'Nenesa' dan sistem pengurusan pembelajaran dalam talian tambahan disokong oleh Dialog *Broadband*. Projek ini telah memanfaatkan hampir 1.1 juta orang pelajar di luar bandar.



MELALUI INSTITUSI

LEBIH DARIPADA

2.23

JUTA
PELANGGAN
DI MALAYSIA



Pengguna jalur lebar TM terus bertambah; ini termasuk 346,000 pelanggan perusahaan kecil dan sederhana (IKS)



B

Program GLCT mensasarkan untuk mengubah GLC menjadi entiti berprestasi tinggi dan juga membantu memacu pembangunan sosial dan ekonomi negara. Apabila Perdana Menteri, Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak memulakan tugas pada 2009, beliau telah mengumumkan bahawa Kerajaan komited untuk memastikan transformasi GLC diteruskan dengan segera dan memberikan tumpuan yang lebih. Beliau juga berkata bahawa GLC harus menanam cita-cita yang lebih tinggi, sama ada menjadi yang terbaik dalam kategori masing-masing atau bakal jaguh serantau atau peringkat global.

Syarikat pelaburan Khazanah seperti CIMB Group Holdings Berhad dan Axiata Group Berhad telah mempunyai kehadiran ketara dalam pasaran Asia, dengan beberapa syarikat pelaburan lain membina keupayaan secara berterusan untuk maju ke tahap ini.

Bagi meningkatkan lagi sumbangan GLC ke arah pembangunan negara, sebagai menyahut harapan Perdana Menteri untuk GLIC dan G-20 semasa pelancaran Agenda Pemerkasaan Ekonomi Bumiputera pada 14 September 2013, PCG pada November 2013 telah mewujudkan Agenda Pemerkasaan Bumiputera (BEA) untuk melaksanakan pelbagai inisiatif oleh GLIC dan G-20, memberi manfaat kepada usahawan Bumiputera, pekerja, pelajar dan komuniti yang lebih luas.



C

Matlamat BEA adalah untuk menyokong pertumbuhan Malaysia dengan memperkasakan agenda tersebut secara mesra pasaran, berasaskan merit dan ketelusan, sementara menggalakkan keterangkuman dan kesaksamaan.

Sempena tamatnya Program GLCT, Hari Terbuka GLC akan diadakan pada Ogos 2015 untuk menunjukkan pertumbuhan, kesan dan sumbangan GLIC dan GLC

kepada ekonomi dan rakyat sepanjang dekad lalu. Sebagai sebahagian daripada acara dan perjalanan Hari Terbuka GLC tersebut, PCG akan mengadakan mesyuarat ke-29 dan terakhirnya dipengerusikan oleh Perdana Menteri. Sungguhpun program ini berjaya, GLIC dan GLC diharapkan akan terus mendukung ketiga-tiga prinsip asas program dan berusaha untuk mencapai kejayaan lebih tinggi dengan menjadi yang terbaik dan muncul sebagai wira serantau dan sedunia.



2004 2005 2006 2007 2010 JULAI 2015



HASIL YANG DISASARKAN

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosis GLC dikendalikan • Penentuan prinsip-prinsip dasar • Inisiatif awal pada 2004 dilancarkan | <ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif 2005/2006 dilaksanakan • Permulaan pelaksanaan sedia • Dasar utama diluluskan dan dilaksanakan • Kejayaan awal bagi penambahbaikan yang mampan | <ul style="list-style-type: none"> • Manfaat nyata dan mampan di seluruh GLC • Manfaat nyata bagi semua pihak berkepentingan, contohnya pelanggan, pembekal, kakitangan • Perubahan strategik dan kewangan berskala besar dilakukan • Perubahan penting dalam Lembaga Pengarah | <ul style="list-style-type: none"> • Beberapa jaguh serantau • Kebanyakan GLC menunjukkan prestasi setanding dengan pesaing |
|---|---|--|---|

10 INISIATIF PROGRAM TRANSFORMASI GLC

Bagi menyokong 5 tonggak dasar, 10 inisiatif transformasi GLC telah dibangun dan dilancarkan untuk dilaksanakan di GLIC dan GLC. Semua 10 inisiatif tersebut telah dikenal pasti berdasarkan kepentingannya sebagai pelonjak ke arah perubahan, potensi kesan ke atas nilai dan keupayaan PCG untuk memacu perubahan dalam bidang ini.



MEMPERGIATKAN AMALAN PENGURUSAN PRESTASI

Membangunkan budaya prestasi untuk menambah baik prestasi kewangan dan operasi GLC



MEMPERTINGKATKAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH

Meningkatkan keberkesanan keseluruhan lembaga pengarah GLC dengan mengubah amalan bagi memastikan mereka memenuhi peranan dan tanggungjawab mereka



MENGAJAI & MENYUSUN SEMULA AMALAN PEROLEHAN

Meningkatkan keberkesanan dan kecekapan amalan pemerolehan dalam GLC, termasuk peranannya dalam membangunkan pembekal tempatan



RANGKA KERJA BAGI PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN

Meningkatkan keberkesanan dan kecekapan operasi untuk mencapai penambahbaikan berterusan



PENCAPAIAN NILAI MELALUI TANGGUNGJAWAB SOSIAL

Panduan GLC untuk menjadi warga korporat bertanggungjawab dan mencipta nilai bagi pemegang saham dan pihak berkepentingan mereka



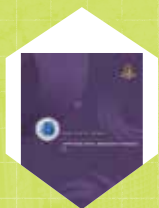
MEMPERTINGKATKAN FUNGSI PEMANTAUAN & PENGURUSAN GLIC

Mengukuhkan keupayaan GLIC sebagai pemegang saham aktif dalam memacu prestasi GLC ke arah penciptaan nilai lebih tinggi, berdasarkan mandat dan strategi pelaburan setiap GLIC



MENGUKUKKAN KEUPAYAAN PENGARAH

Meningkatkan prestasi Lembaga Pengarah dengan menyediakan para pengarah GLC dengan pengetahuan, kepakaran dan pemikiran bertaraf dunia menerusi Akademi Pengarah (MINDA) yang ditubuhkan pada Disember 2006



MENGOPTIMUMKAN AMALAN PENGURUSAN MODAL

Meningkatkan keberkesanan modal dan mengoptimalkan struktur modal melalui pengurusan modal yang diperbaiki dalam kalangan GLC



MENGUKUKKAN PEMBANGUNAN KEPIMPINAN

Mengukuh dan menginstitusikan kepemimpinan dan pengurusan bakat di GLC untuk memastikan keteguhan jangka panjang



MENCIPTA NILAI MELALUI PENGURUSAN KAWAL SELIA

Menggalakkan penglibatan amalan terbaik dalam kalangan GLC, pembuat dasar, pengawal selia dan pihak berkepentingan lain serta membina pengetahuan dan keupayaan GLC dalam pengurusan kawal selia



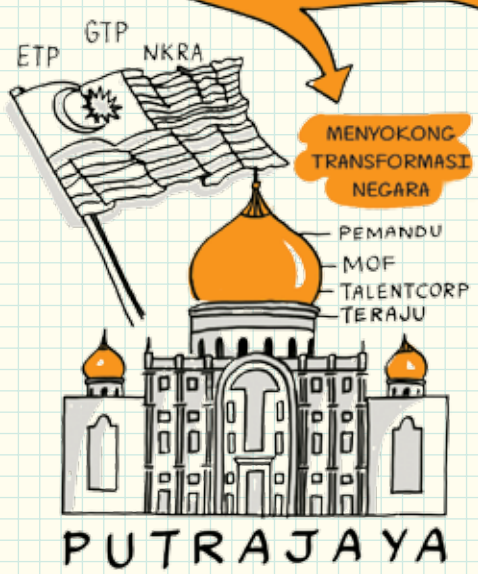
Jambatan Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah adalah jambatan terpanjang di Asia Tenggara. Ia adalah sepanjang 24km dan menghubungkan Batu Maung di Pulau Pinang dengan Batu Kawan di tanah besar Semenanjung Malaysia. UEM Group Berhad sebuah syarikat milik penuh Khazanah telah dipertanggungjawabkan untuk menjalankan kerja-kerja pembinaan struktur jambatan ini, melalui anak syarikatnya UEM Builders Berhad.

GLICs

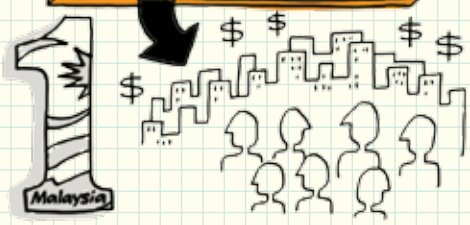
5 GLIC MENERAJUI PROGRAM GLC

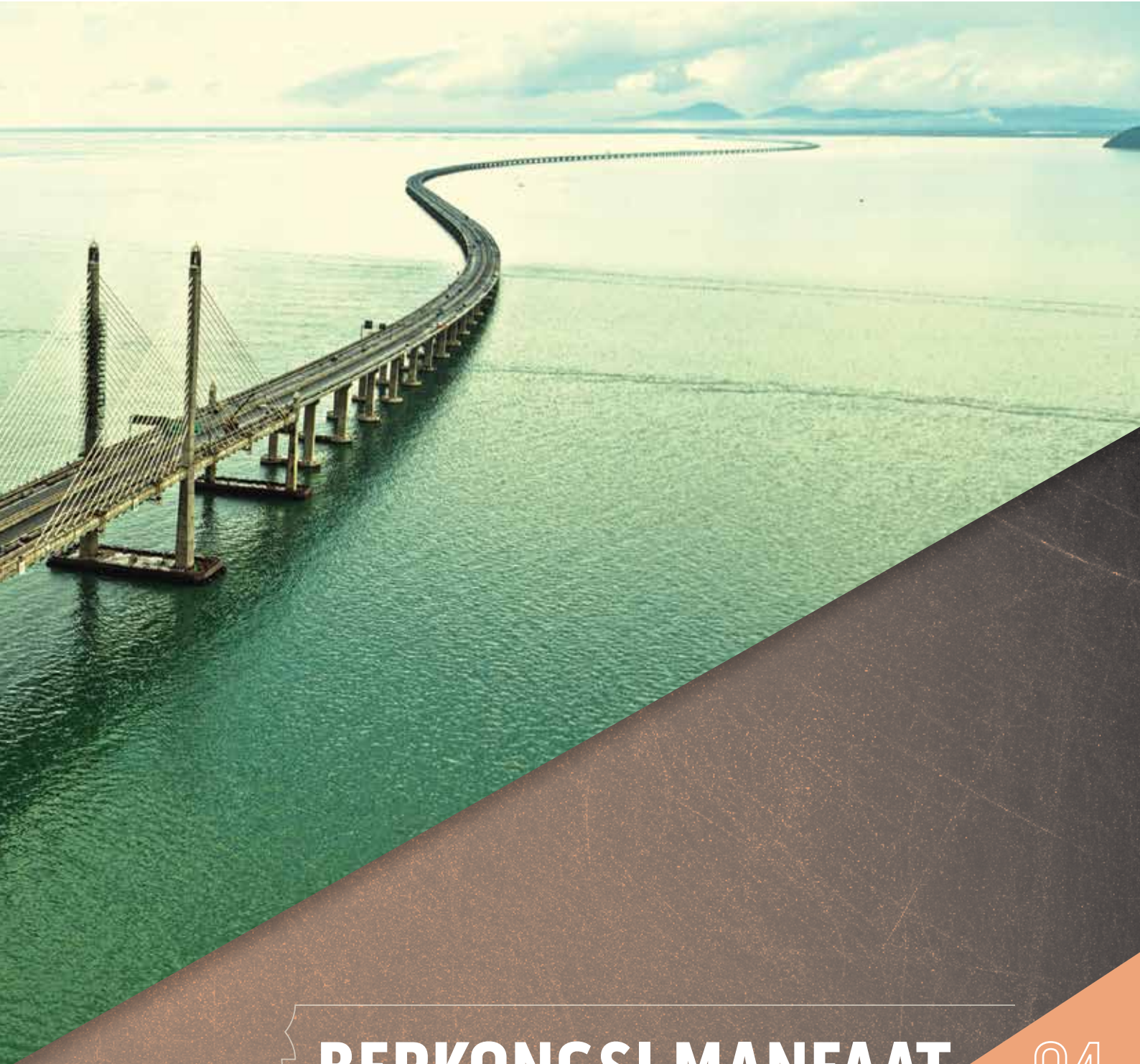
GLC G20 [SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN]

Perkongsi hasil dengan pihak berkepentingan



- DIVIDEN DISYARAI KEPADA PEMEGANG SAHAM
- BELANJAN VENDOR YANG DETAILIAHKAN
- CUKAI DEBAYAR
- JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM
- PERTUMBUHAN PENDAPATAN
- JUMLAH TENAGA KERJA
- YAKSIAN RINTAR
- BELANJAN SEKOLAH DIJADIKAN SEKOLAH ANKAT
- KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN





BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

04

Berkongsi Hasil dengan Pihak Berkepentingan **64**

Menjadi Warga Korporat Bertanggungjawab **68**

Sorotan Usaha Tanggungjawab Korporat Terpilih pada 2014 **70**

Menyokong Transformasi Nasional **72**

Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) telah membolehkan GLC menyumbang kepada pertumbuhan dan pembangunan ekonomi negara, memberi manfaat kepada pelabur dan pelbagai pihak berkepentingan.

Nilai yang diwujudkan diagih melalui pelbagai platform termasuk penyampaian dan mutu produk dan perkhidmatan, program pembangunan vendor, cukai dan dividen yang dibayar, pembangunan dan latihan modal insan dan inisiatif Tanggungjawab Korporat.



BERKONGSI HASIL DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN



Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) telah memberi kesan kepada pelbagai pihak serta manfaat kepada pelbagai pihak berkepentingan bermula daripada pelabur dan pemegang saham kepada orang ramai dan pekerja GLC

Hasil daripada prestasi kewangan G-20 yang kukuh, mereka telah berupaya menyumbang sebanyak RM108.8 bilion dalam bentuk dividen dan RM62.7 bilion dalam bentuk cukai dari 2004 hingga 2014, menghasilkan pulangan kepada orang ramai yang melabur termasuk penyumbang kepada agensi amanah seperti Kumpulan Wang Simpanan Pekerja dan Permodalan Nasional Berhad serta rakyat. Kemajuan yang dicapai oleh GLC juga telah memanfaatkan pihak berkepentingan lain termasuk pelanggan, melalui piawaian perkhidmatan dan produk yang dipertingkatkan; pekerja, melalui latihan dan pembangunan termasuk program bagi membantu golongan bukan eksekutif untuk maju secara profesional; pembekal, melalui program pembangunan vendor; dan masyarakat, melalui inisiatif tanggungjawab korporat.



Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan ditakrifkan sebagai syarikat-syarikat pelaburan yang berkaitan dengan Kerajaan Persekutuan. Terdapat lima GLIC di bawah Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLCT) iaitu Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), Khazanah Nasional Berhad (Khazanah), Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT), Lembaga Tabung Haji (LTH) dan Permodalan Nasional Berhad (PNB).

Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) ditafsirkan sebagai syarikat-syarikat yang mempunyai matlamat komersial utama dan berada di bawah kawalan GLIC. Sesebuah GLIC mempunyai kawalan terhadap GLC apabila ia menjadi pemegang saham majoriti atau pemegang saham terbesar tunggal dan apabila ia mempunyai keupayaan untuk melaksana dan mempengaruhi keputusan-keputusan penting seperti pelantikan ahli lembaga pengarah dan pengurusan kanan, pemberian tender serta kontrak dan sebagainya. Anak-anak syarikat GLC ini juga berada di bawah the skop Program GLCT. Program GLCT tidak termasuk syarikat-syarikat yang di bawah kawalan kerajaan negeri atau yang berkaitan kerajaan negeri.

G-20 adalah beberapa GLC besar yang dikawal oleh GLIC di bawah Program GLCT dan digunakan sebagai proksi untuk prestasi GLC. Senarai ini pada asalnya terdiri daripada 20 GLC tetapi kini terdapat 17 GLC berikutan beberapa penggabungan, pembahagian operasi perniagaan dan kegiatan korporat lain sepanjang tempoh program ini.



HARI TERBUKA
GLC 2015

**HARI TERBUKA GLC AKAN DIADAKAN PADA
7 - 9 OGOS 2015 DI PUSAT KONVENSYEN KUALA
LUMPUR BAGI MENANDAKAN PENAMATAN
PROGRAM TRANSFORMASI GLC**



DIVIDEN DIBAYAR KEPADA PEMEGANG SAHAM 2004-2014

G-20 RM108.8b **K-7** RM51.7b

Melalui pelbagai usaha Program Transformasi GLC yang dilaksanakan, K-7 mencipta nilai pasaran yang besar dan kini berada pada kedudukan lebih kukuh, setelah mengembalikan sejumlah RM51.7 bilion dalam bentuk dividen kepada pemegang saham dari 2004 hingga 2014

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG

BILANGAN VENDOR DALAM PELBAGAI PROGRAM PEMBANGUNAN PADA 2014

G-20 1,307 **K-7** 1,253

Syarikat K-7 telah membantu 1,253 vendor pada 2014 melalui pelbagai program pembangunannya

Sumber : Analisis Urus Setia PCG

CUKAI DIBAYAR 2004 - 2014

G-20 RM62.7b **K-7** RM28.8b

Selain daripada dividen, K-7 juga telah membayar sejumlah RM28.8 bilion dalam bentuk cukai dalam tempoh yang sama memanfaatkan negara

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG

JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

G-20 12.3% setiap tahun

K-7 12.6% setiap tahun

Sepanjang tempoh dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2014, jumlah pulangan pemegang saham syarikat-syarikat K-7 meningkat sebanyak 12.6% setahun, mengatasi Indeks Komposit Kuala Lumpur sebanyak 0.7% setiap tahun.

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG



PERTUMBUHAN PENDAPATAN

G-20 10.2% setiap tahun K-7 9.4% setiap tahun

Pendapatan agregat K-7 bertumbuh sebanyak 9.4% setiap tahun dari RM5.2 bilion pada 2004 kepada RM12.7 bilion pada 2014

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG

JUMLAH TENAGA KERJA MALAYSIA

G-20 225,050 K-7 133,142

K-7 menggaji sejumlah 133,142 kakitangan setakat 31 Disember 2014

Sumber: Analisis Urus Setia PCG

PINTAR Foundation adalah program sekolah angkat oleh GLC dan korporat lain untuk menambah baik hasil pembelajaran pelajar dalam komuniti yang kurang diberi perhatian, terutamanya di kawasan-kawasan luar bandar

BILANGAN SEKOLAH YANG DIJADIKAN SEKOLAH ANGKAT PADA 2014

G-20 160 K-7 110

BILANGAN PELAJAR DALAM PROGRAM INI PADA 2014

G-20 79,745 K-7 53,626

Sehingga kini, 110 sekolah telah dijadikan sekolah angkat oleh K-7, memanfaatkan 53,626 pelajar pada 2014

Sumber: PINTAR Foundation

KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

G-20 RM543j K-7 RM374j

K-7 telah meningkatkan usaha pembangunan modal insan mereka, membelanjakan RM374 juta untuk latihan pada 2014

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG

malaysia
airlines



MALAYSIA
AIRPORTS

TENAGA
NASIONAL



BILANGAN SEKOLAH YANG DIJADIKAN SEKOLAH ANGKAT PADA 2014

G-20 160 K-7 110

BILANGAN PELAJAR DALAM PROGRAM INI PADA 2014

G-20 79,745 K-7 53,626

Sehingga kini, 110 sekolah telah dijadikan sekolah angkat oleh K-7, memanfaatkan 53,626 pelajar pada 2014

Sumber: PINTAR Foundation

KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

G-20 RM543j K-7 RM374j

K-7 telah meningkatkan usaha pembangunan modal insan mereka, membelanjakan RM374 juta untuk latihan pada 2014

Sumber: Laporan tahunan G20 dan analisis Urus Setia PCG

MENJADI WARGA KORPORAT YANG BERTANGGUNGJAWAB



Yayasan Hasanah adalah sebuah yayasan milik Khazanah yang melaksanakan usaha tanggungjawab korporat



A

Tanggungjawab korporat (CR) Khazanah diterajui oleh Yayasan Hasanah, sebuah yayasan yang diperbadankan pada Disember 2013 untuk melaksanakan pendekatan yang terlebih strategik dan dipertingkatkan tahap pengagihan nilai secara mampan.

Yayasan Hasanah menyokong usaha yang memperkasakan komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran tempatan. Yayasan ini menggabung dan memperluaskan usaha CR Khazanah yang telah dibuat sebelum ini kepada lima bidang teras dan tiga bahagian penting secara sama rata:

Lima bidang teras:

- 📦 Pendidikan
- 📦 Pembangunan Komuniti
- 📦 Alam Sekitar
- 📦 Seni, Warisan dan Budaya
- 📦 Ilmu Pengetahuan

Tiga bahagian yang setara:

- 📦 Ruang Awam
- 📦 Pembinaan Keupayaan
- 📦 Perusahaan Sosial

YAYASAN
HASANAH
Yayasan yang memperkasakan komuniti

YAYASAN UTAMA YANG MENGGALAKKAN
KEMAMPAAN MALAYSIA PADA PERINGKAT GLOBAL
MELALUI PENYELESAIAN YANG MEMPERKASAKAN KOMUNITI, MENGGALAKKAN
KETERANGKUMAN SOSIAL DAN MENAMBAH BAIK PERSEKITARAN TEMPATAN

PENDIDIKAN	PEMBANGUNAN KOMUNITI	ALAM SEKITAR	SENI, WARISAN & BUDAYA	ILMU PENGETAHUAN
Model pendidikan berskala yang menggalakkan kesaksamaan dan meningkatkan akses kepada pendidikan berkualiti	Mengupaya dan menyokong tindakan yang dipimpin oleh komuniti yang mengukuhkan perpaduan, keterangkuman serta keadilan sosial di Malaysia	Menyokong usaha-usaha Malaysia dalam menangani isu alam sekitar dalam bidang tumpuan utama untuk menghasilkan impak bermakna dan berkekalan	Membantu mengubah Malaysia sebagai destinasi terkemuka bagi Seni, Warisan dan Budaya, untuk menjadikan Malaysia tempat menarik untuk didiami	Menambah baik kualiti membuat dasar pembangunan modal insan serta meningkatkan taraf sosial demi mewujudkan ekonomi yang dipacu ilmu pengetahuan dan berdaya saing pada peringkat global

MENDATAR
Pembangunan Keupayaan CSPO, Perusahaan Sosial dan Ruang Awam

KOMITMEN KAMI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN
Ketelusan, Inovasi, Pemerkasaan, Keterangkuman

SIFAT KAMI
Keupayaan Pelaksanaan Tinggi, Rakan Kerjasama dan Strategik, Memangkin dan Mentransformasi, Penghayatan Nilai Teras Khazanah

ASAS
Tumpuan pada pembangunan jangka panjang negara



Anita Ahmad
Naib Presiden
Pejabat Pengarah Urusan

TENTANG KETERANGKUMAN

Pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial terangkum harus mengambil kira keperluan dan suara masyarakat kurang bernasib baik dan terpinggir sebagai ahli masyarakat yang setara dan ini boleh dilakukan selagi tindakan kita berpandukan nurani sosial yang murni."

- Anita adalah ketua bagi Pembangunan Komuniti di Yayasan Hasanah

A Sesi mewarna di Pusat Aktiviti Kanak-Kanak Yayasan Chow Kit B Pasukan projek SMK Dato' Ahmad Razali menunjukkan persediaan enzim sampah di perhimpunan sekolah sebagai sebahagian program TREES C MERCY Malaysia mempersiapkan bantuan mereka semasa banjir pada Disember 2014 di Pantai Timur Malaysia D Seorang peserta Yayasan Sejahtera menjahit untuk menjana pendapatan tambahan



YAYASAN HASANAH DIBERI MANDAT UNTUK MENYOKONG PEMBANGUNAN DAN PELAKSANAAN PENYELESAIAN YANG MEMPERKASAKAN KOMUNITI, MENGGALAKKAN KETERANGKUMAN SOSIAL DAN MENAMBAH BAIK ALAM SEKITAR TEMPATAN



MENCAPAI VISI DAN MISI STRATEGIK

MELAKSANAKAN TONGGAK STRATEGIK

MENETAPKAN ASAS YANG BETUL, MEMBINA KEUPAYAAN

Hasanah berfungsi melalui ekosistem rakan kerjasama yang termasuk masyarakat awam, perusahaan sosial, agensi kerajaan dan komuniti bagi memastikan bahawa usahanya menghasilkan kesan yang bermakna. Ia memberi sokongan pembiayaan pelbagai peringkat kepada rakan kerjasama dalam ekosistem, iaitu, rakan utama dan inisiatif nasional, organisasi rakan masyarakat madani (CSPO), geran kecil dan penajaan. Untuk membantu membina keupayaan dalam kalangan organisasi masyarakat awam, Hasanah juga menawarkan nasihat strategik dan perniagaan, latihan dan bengkel, perkongsian ilmu, platform amalan terbaik sektor dan perangkaian.



SOROTAN INISIATIF TANGGUNGJAWAB KORPORAT TERPILIH PADA 2014



PENDIDIKAN

MENINGKATKAN TAHAP
PENDIDIKAN NEGARA KITA**30**

Bilangan semua sekolah amanah setelah 17 sekolah dimasukkan dalam kohort 2014

Persidangan Sekolah Amanah dianjurkan oleh Yayasan AMIR di Sarawak bertajuk "Kemenjadian Murid Melalui Transformasi Holistik" dari 18 - 21 Jun 2014

MENGHUBUNGKAN SEKOLAH LUAR
BANDAR KEPADA KORPORAT MALAYSIA**385**

Sekolah PINTAR, termasuk 178 sekolah aktif di seluruh Malaysia disokong oleh 39 ahli dan rakan kerjasama daripada pelbagai industri dan sektor pada Disember 2014

230

Sekolah PINTAR mendapat manfaat daripada Unit Pembelajaran Bergerak pada 2014



MEMUPUK BAKAL PEMIMPIN

438

Biasiswa diberikan sejak 2006

81

Biasiswa diberikan pada 2014

MENGURANGKAN
KETIDAKSAMAAAN PENDIDIKAN**> 200**

Felo dan alumni di lebih 70 sekolah, di 8 negeri, yang memberi kesan kepada lebih 33,000 pelajar pada Disember 2014

MENYEDIAKAN RAWATAN
PENAGIHAN DAN MENYOKONG
ASIMILASI SEMULA**60**

Pelajar universiti dilantik sebagai Sahabat PENGASIH, untuk meningkatkan kesedaran dan memberi rangkaian sokongan rakan melawan penagihan

MELINDUNGI DAN
MENGHORMATI HAK
SETIAP KANAK-KANAK**42**

Majistret Malaysia menerima latihan mengenai keadilan kanak-kanak sebagai sebahagian kerjasama antara Voice of the Children dan badan kehakiman pada September 2014

MENYEDIAKAN KAWASAN
SELAMAT UNTUK
KANAK-KANAK BERISIKO**89**

Kanak-kanak mendapat manfaat daripada program kebajikan dan pembangunan kanak-kanak di Pusat Aktiviti Kanak-Kanak pada 2014, peningkatan daripada 50 orang pada 2013

MEWUJUDKAN MASYARAKAT
YANG MAMPU BERDIKARI**150**

Wanita yang memerlukan bantuan kewangan di Selangor dan Kuala Lumpur dibantu dengan pembiayaan mikro kredit untuk memulakan usaha perniagaan kecil yang akan membantu mereka menyara hidup mereka sendiri dan keluarga mereka pada 2014



ALAM SEKITAR



ILMU PENGETAHUAN

MEMBANGUNKAN PENYELIDIKAN
DAN DASAR BERASASKAN BUKTI

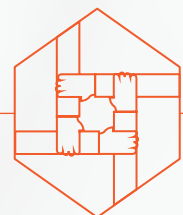
Melancarkan laporan penyelidikannya yang pertama, *The State of Households* pada 17 November 2014



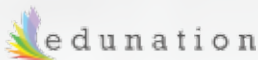
KAWASAN AWAM

MENYEDIAKAN PEMIKIRAN INOVATIF
BAGI TRANSFORMASI BANDAR

Pelancaran Program Geran KL pada 18 Disember 2014

RANGKAIAN
SUKARELAWAN
KHAZANAHMEWUJUDKAN PELUANG SAMA
RATA DI KAWASAN KEJIRANAN
BANDAR**74%**

Cruyff Court Kuala Lumpur pada 2014



MENAWARKAN PENDIDIKAN UNTUK SEMUA

1,600

Video pendidikan dalam talian dan lebih 3,000,000 minit video ditonton pada Disember 2014

MEMBANGUNKAN TINDAKAN KEUSAHAWANAN UNTUK MENGUBAH KEHIDUPAN

34

Negara mengambil bahagian dalam Piala Dunia Enactus 2014 yang diadakan di Beijing, China, yang mana **Universiti Utara Malaysia berjaya mendapat kedudukan 16 Teratas**

22

Pasukan bertanding dan 1,200 orang menghadiri Piala Kebangsaan Malaysia Enactus 2014 di Pusat Konvensyen Shah Alam

135,536

Orang terima manfaat secara tidak langsung dan 9,327 orang terima manfaat secara langsung daripada rangkaian Enactus universiti, yang telah melaksanakan 87 projek dan menyumbang 301,467 jam dalam aktiviti sukarela

PEMBANGUNAN KOMUNITI

MEMBASMI KEMISKINAN, MENAMBAH BAIK KEHIDUPAN

RM614,775

dikumpul untuk 55 benefisiari melalui projek penajaan pendapatan di Bachok dan Pasir Puteh, Kelantan pada September 2014

MEMBANTU ANAK-ANAK YATIM DAN BAYI YANG DITINGGALKAN

Forum yang julung kali dianjurkan bersama-sama dengan Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga & Masyarakat bertajuk **"Deinstitutionalisation: Every Child Needs a Family"** dari 11 hingga 12 Jun 2014

27,830kg

Hasil pertama halia di Kampung Song Song, Kota Belud, Sabah sebagai sebahagian projek mata pencarian bagi 51 benefisiari setakat Januari 2014



FERGANA

MENGALAKKAN KEHIDUPAN LESTARI

4,700

Pengunjung ke Kuala Lumpur Eco Film Festival 2014

Langkawi Eco Film Festival pertama diadakan pada Oktober 2014

MEMPERKASA MASYARAKAT UNTUK MELINDUNGI ALAM SEKITAR

> 500

Pelajar sekolah menengah membangun dan melaksanakan projek hijau di sekolah-sekolah mereka dan mengitar semula lebih 54 tan sisa melalui program Young Voices for Conservation pada 2014

MENJAGA BATU KARANG LAUT NEGARA

184

Kawasan batu karang ditinjau pada 2014 (77 di Semenanjung Malaysia dan 107 di Malaysia Timur)

128

EcoDiver diberi pensijilan dan 10 pelatih EcoDiver dilatih pada 2014



SENI, WARISAN & BUDAYA

PEMULIHAN DAN PEMULIHARAAN SENI

Pameran **UNPACK-REPACK: A Tribute to Ismail Hashim** di Whiteaways Arcade, George Town, Pulau Pinang yang dilancarkan pada 22 Jun 2014



Bantuan Bencana Banjir pada 2014

Krisis Gaza pada 2014



MENGHULUR BANTUAN

52

Sukarelawan mengambil bahagian untuk membantu PERTIWI Soup Kitchen mengagihkan makanan di sekitar Chow Kit dan Masjid Jamek pada 18 April 2014

22

Ahli Rangkaian Sukarelawan Khazanah menjalani latihan misi asas dengan MERCY Malaysia pada 22 Disember 2014

11

Sukarelawan dihantar untuk membantu misi banjir MERCY Malaysia dalam pembungkusan, penghantaran makanan dan alat-alat kebersihan di Pasir Mas, Kelantan

TINDAK BALAS KEMANUSIAAN

MENYOKONG USAHA BANTUAN DAN PEMULIHAN

RM11,483,688

Pembiayaan kepada 14 NGO dan agensi kerajaan untuk membantu persediaan bencana, serta kecemasan dan tindakan pemulihan bagi bencana banjir pada Disember 2014

MEMBERI BANTUAN KEMANUSIAAN

745

Keluarga mendapat manfaat bantuan makanan oleh MERCY Malaysia pada 2014

>7,000

Orang di 19 pusat perlindungan, hospital dan rumah di seluruh Gaza menerima bantuan pertolongan cemas daripada usaha sama antara MERCY Malaysia dengan organisasi tempatan pada 2014

596

Pelajar menerima pembiayaan daripada Viva Palestin Malaysia untuk meneruskan pengajian mereka di tujuh universiti di Gaza pada 2014

MENETAPKAN AGENDA BAHARU BAGI TINDAKAN KEMANUSIAAN

USD360,000

Diperuntukkan bagi menyokong World Humanitarian Summit (WHS) 2016 dan penghantaran kakitangan Khazanah bagi membantu urus setia WHS

MENYOKONG TRANSFORMASI NEGARA



Khazanah menyumbang kepada inisiatif transformasi negara. Kami merupakan sebahagian daripada pasukan kerja yang menyokong Majlis Penasihat Ekonomi Negara dalam membangunkan Model Baharu Ekonomi (MBE).

Khazanah terlibat dalam pembentukan Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU), sebuah unit strategik di bawah Jabatan Perdana Menteri. PEMANDU ditubuhkan untuk menyelia pelaksanaan Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP), dua tonggak utama MBE.

Beberapa program tanggungjawab korporat Khazanah dan program yang dilaksanakan oleh Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) adalah di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) yang berkaitan dengan pendidikan dan peningkatan taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah. Sebagai pelabur strategik, Khazanah dan syarikat

pelaburannya terlibat dalam sembilan daripada 12 Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA), termasuk pelancongan, pendidikan dan penjagaan kesihatan. Di samping itu, inisiatif Khazanah dalam Iskandar Malaysia adalah sebagai menyokong konsep koridor pertumbuhan Kerajaan.

Khazanah menyokong Program Transformasi Ekonomi Bumiputera yang diuruskan oleh Unit Peneraju Agenda Bumiputera (TERAJU) melalui program pembangunan vendor di syarikat pelaburan kami dan melalui pelupusan strategik di bawah inisiatif yang diterajui Kerajaan untuk menggalakkan perkembangan keusahawanan dan ekuiti golongan usahawan Bumiputera. Selain itu, melalui peranan kami sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), kami membantu membangunkan petunjuk prestasi utama (KPI) untuk dilaksanakan oleh GLC dan GLIC di bawah Agenda Pemerksaan Bumiputera.



Dari kiri: Ahmad Khairul Razi Ismail, Naib Presiden Kanan; Wan Ab Aziz Ariffin, Pengarah; Siti Yuszaina Usop, Naib Presiden, semuanya daripada Pejabat Pengarah Urusan

TENTANG KETERANGKUMAN

“Agenda Pemerksaan Bumiputera (BEA) menekankan keterangkuman dalam pembangunan negara. GLIC dan G-20 berhasrat untuk menjadikannya secara profesional di bawah Agenda Pemerksaan Bumiputera dalam persekitaran yang telus, berdasarkan merit dan mesra pasaran. Ini akan memerlukan visi yang jelas, dasar & garis panduan, tadbir urus dan pengurusan program pelbagai inisiatif.”

- Khairul, Wan Ab Aziz dan Siti Yuszaina ialah sebahagian daripada pasukan yang menyelia Program Transformasi GLC

KAJIAN KES

Setiap tahun, Laporan Khazanah membentangkan kajian kes untuk menerangkan dan memberi lebih penjelasan dan pemahaman tentang bagaimana kami membuat pendekatan terhadap tuntutan mandat kami. Tahun ini, kami membincangkan bagaimana Khazanah menangani keterangkuman dalam agihan nilainya, usaha-usaha kami untuk menggalakkan inovasi dan pemikiran yang menjurus kepada *Pelan Pemulihan MAS*.



MEMBINA SEBUAH INSTITUSI TERANGKUM

Jiv Sammanthan

*Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan
dan Ketua, Pejabat Pengarah Urusan*



RANGKA KERJA BAGI INOVASI DAN KEUSAHAWANAN

Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil

Pengarah, Bahagian Pelaburan



MERANGKA PELAN PEMULIHAN MAS

Shahazwan Harris

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

MEMBINA SEBUAH INSTITUSI TERANGKUM



Apa itu institusi terangkum? Soalan inilah yang telah menggerakkan kami di Khazanah selama bertahun-tahun, lebih-lebih lagi sejak mandat Khazanah yang baharu dan lebih mantap diberikan kepada kami pada tahun 2004.

Oleh



Jiv Sammanthan
Pegawai Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan
dan Ketua, Pejabat Pengarah Urusan

Gambar di atas: Puan Norhada Hamidon, guru Bahasa Inggeris di Sekolah Kebangsaan Desa Pandan, sebuah sekolah amanah di bawah Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR, sedang mengajar anak muridnya

Setelah sebelas tahun berlalu, maka pada tahun 2015 kita mungkin boleh mengimbuai dan mempertimbangkan apa yang Khazanah telah lakukan dalam menginstitusikan idea keterangkuman sepanjang tempoh di mana kami telah memainkan peranan dan apa yang mungkin terhasil di masa hadapan daripada usaha kami ini.

Sejak kebelakangan ini, Khazanah telah menumpukan penuh perhatian kepada topik Institusi dan Keterangkuman. Sebagai pengukur fokus kami dalam bahagian ini, tema utama Forum Megatrends Khazanah (KMF) 2014 yang berlangsung selama dua hari pada September 2014 adalah *Institusi, Inovasi dan Keterangkuman*.

Faktor-faktor ini telah diletakkan sebagai tiga asas utama yang diperlukan untuk memacu keberkesanan atau penghasilan ekonomi. Pada majlis yang sama, saya diberi penghormatan untuk mempengerusikan sesi khas berjudul *Building the Nation on the Shoulders of Strong Institutions* (Membina Negara Berpaksikan Institusi yang Kukuh). Dasar asas yang kami cadangkan kepada mereka yang hadir pada sesi tersebut yang seterusnya membawa kepada kesimpulan sepakat ahli panel seperti berikut:

- ◆ Institusi terangkum mengurangkan ketidaksaksamaan dan menggalakkan keterangkuman sosial, mewujudkan medan setara dan membantu membangunkan ekonomi pasaran untuk memanfaatkan potensi warga kerja;
- ◆ Pertumbuhan ekonomi jangka panjang memerlukan institusi terangkum dan bukan institusi ekstraktif;
- ◆ Kualiti bagi hal-hal institusi, terutamanya untuk pertumbuhan negara berpendapatan sederhana dan untuk mengelak perangkap golongan berpendapatan sederhana;
- ◆ Institusi yang kukuh mampu bertahan dan terus memberi hasil yang baik, tanpa mengira kepemimpinannya mahupun ketidaktentuan lanskap ekonomi dan politik.

PENDEKATAN TERANGKUM

Jika inilah matlamat untuk dihasratkan, bagaimanakah Khazanah akan maju dalam usaha untuk menjadi sebuah institusi terangkum?

Khazanah telah cuba menetapkan pandangan holistik institusi kami untuk membantu memberikan gambaran menyeluruh kepada orang ramai dalam menjawab persoalan yang rumit, melalui Laporan Khazanah (TKR) yang telah kami terbitkan sebelum ini. Kami juga telah cuba menerangkan pendekatan kami ke arah keterangkuman dalam kajian kes dalam laporan-laporan ini.

Kajian kes dalam TKR2012 membincangkan bagaimana Khazanah, sebagai dana pelaburan strategik, telah berusaha untuk memenuhi matlamat kewangan dan strategiknya, berdasarkan faktor bahawa pulangan kewangan yang mampan diperlukan agar kami dapat memberi pulangan strategik yang khusus untuk setiap pelaburan yang dibuat. Dalam hal ini, peranan yang dimainkan selama ini dalam membantu melengkapkan usaha penswastaan Malaysia, membangunkan syarikat Malaysia dalam kumpulan kami menjadi jaguh serantau dan melabur dalam koridor pembangunan serantau seperti Iskandar Malaysia, adalah antara contoh yang mana matlamat kewangan dan strategik kami saling terjalin dan memberikan kesan.

Kajian kes dalam TKR2013 pula membicarakan tentang keterangkuman dan agihan nilai dan memaparkan tiga bahagian secara khusus, sebagai contoh:

- ◆ Bagaimana pengendali lebuhraya kami, iaitu PLUS pada 2010 telah memberhentikan kadar tol selama lima tahun, meringankan beban kenaikan tol tahunan kepada rakyat;
- ◆ Di Tenaga Nasional, bagaimana kadar tarif untuk pengguna yang menggunakan kurang daripada 200kWh sebulan (memanfaatkan kira-kira 50% atau 3.25 juta pengguna tempatan) telah dikekalkan sejak 1997, sementara kadar tarif untuk pengguna yang menggunakan antara 201-300kWh (memanfaatkan kira-kira 20% atau 1.3 juta pengguna) kekal sama sejak 2009;
- ◆ Pelaksanaan skim kemajuan diri untuk pekerja bukan eksekutif di bawah Program Transformasi GLC yang dilaksanakan oleh Khazanah melalui peranannya sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC. Skim tersebut membolehkan pekerja untuk maju dalam organisasi mereka dan meningkatkan kesejahteraan sosioekonomi mereka.

Persoalan: Mampukah kita?



Visi Yayasan Hasanah adalah untuk menjadi Yayasan terkemuka yang menggalakkan kemampanan global Malaysia menerusi penyelesaian yang memperkasa komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan meningkatkan persekitaran tempatan

YAYASAN
HASANAH



Sebuah yayasan milik Khazanah Nasional

MEMBERI IMPAK

Contoh-contoh ini memberi petunjuk tentang cara pemikiran kami dan isu yang perlu kami pertimbangkan setiap hari di Khazanah. Menghasilkan pulangan ke atas pelaburan adalah tanggungjawab sebuah institusi pelaburan seperti kami. Peningkatan pulangan pelaburan kami sebanyak kira-kira 12% NWA terkumpul tahunan sejak 2004 adalah bukti rekod prestasi yang mampan. Kami sedar bahawa kami perlu terus mencatat prestasi yang baik agar dapat kekal pada kedudukan yang membolehkan kami untuk terus berbakti.

Namun begitu, isu-isu lebih sukar yang perlu kami tangani adalah seperti berikut:

- ◆ Adakah pelaburan tertentu mampu membawa perubahan kepada pihak berkepentingan utama kami?
- ◆ Apakah kesan usaha kami terhadap mereka?
- ◆ Apakah kesan pelaburan dan kehadiran kami kepada alam sekitar?
- ◆ Adakah kami menyempit peluang pelaburan swasta dan bagaimanakah caranya untuk sebaliknya memperluaskan peluang tersebut?

Dalam peranan ini, kami menganggap pihak berkepentingan utama kami sebagai 30 juta rakyat Malaysia yang telah memberikan amanah mereka kepada kami. Di bahu kami terpikul tanggungjawab terhadap warisan mereka yang terdahulu serta generasi akan datang yang bakal mewarisi benih yang kami semai.

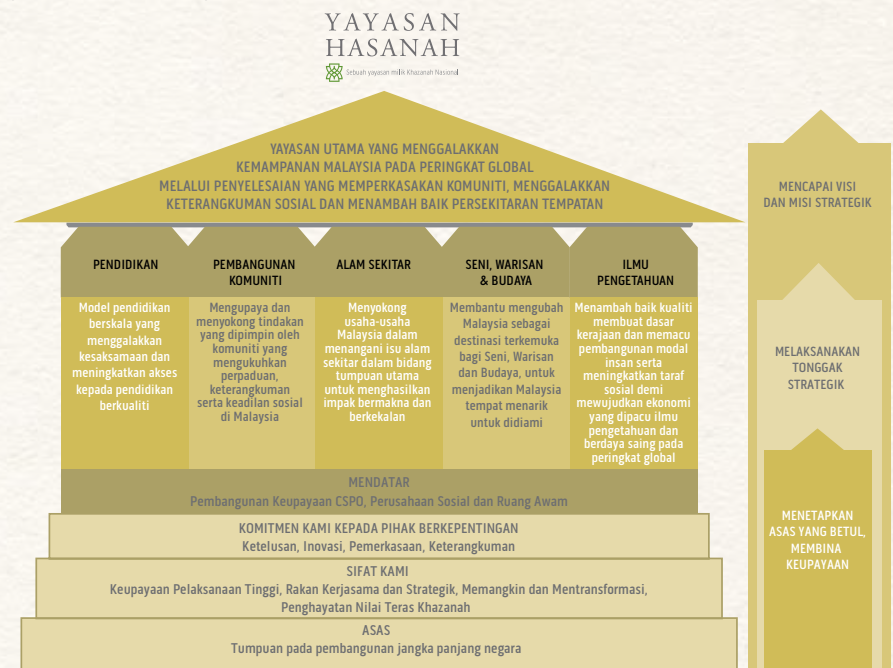
Semakin meningkat penerokaan pasaran global kami, (mengikut pendedahan geografi, kira-kira 40.8% daripada portfolio kami berada di negara luar), kami membuat penilaian terhadap impak tindakan kami ke atas golongan yang rentan di pelbagai negara yang mana kami dan syarikat kami beroperasi. Kami berusaha untuk memberikan manfaat dan melakukan perkara yang diperlukan orang ramai dalam pasaran yang mana kami beroperasi. Kami sedang mengusahakan konsep untuk mengukur idea Nilai Sejati menggunakan prinsip Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) sebagai Projek R&D dalam.

Kami sentiasa diajukan soalan: Bolehkah kita melakukan lebih lagi?

YAYASAN UNTUK PENGAGIHAN NILAI

Persoalan ini dan jawapan kami telah mendorong kepada penubuhan Yayasan Hasanah (Hasanah), yayasan agihan nilai kebanggaan kami dengan tumpuan utama terhadap keterangkuman. Hasanah ditubuhkan pada 27 Disember 2013 dengan endowmen sebanyak RM3 bilion daripada Khazanah, hasil pulangan yang dijana daripada kegiatan pelaburan terkumpul kami. Jumlah RM3 bilion tersebut, yang mana satu-satu benefisiarinya ialah Hasanah, telah mendapat pindahan aset dan dilaburkan untuk menawarkan pulangan minimum sebanyak 5% bagi membolehkan Hasanah membiayai bahagian tumpuan utama di bawah tanggungjawabnya secara mampan di masa hadapan.

Visi Hasanah adalah untuk menjadi Yayasan terulung yang menggalakkan kemampanan global Malaysia melalui penyelesaian yang memperkasa komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran tempatan.



Peranan Hasanah dapat diringkaskan dalam empat bahagian berikut:

Sokongan pendanaan

Menawarkan pendanaan kepada organisasi masyarakat madani yang boleh memacu kesan ketara dalam menyokong visi pembangunan sosial Hasanah untuk Malaysia. Organisasi rakan masyarakat madani (CSPO) ini dipantau dengan teliti dan dinilai berpandukan petunjuk kesan sosial.

Membina Keupayaan dalam CSPO

Membantu mengukuhkan CSPO agar dapat memberi kesan bermakna dengan menawarkan nasihat strategik dan perniagaan, latihan dan bengkel, perkongsian pengetahuan, amalan terbaik sektor dan platform perangkaan.

Mendorong kesan bersama kesemua tumpuan utama, pemberi dana dan rakan kongsi

Mendorong usaha kolektif dengan membawa bersama pelbagai masyarakat madani dan organisasi perniagaan korporat dalam pendekatan berstruktur untuk mendapat hasil berskala tinggi.

Usahasama antara Khazanah-Hasanah

Terus menawarkan sokongan Tanggungjawab Korporat (CR) kepada Khazanah termasuk mengambil Rangkaian Sukarelawan Khazanah dan mengurus derma dan sumbangan Khazanah seperti pembiayaan bantuan kecemasan untuk bencana alam tempatan dan luar negara.

PENDIDIKAN ADALAH BERHARGA

Bahagian tumpuan utama kami pada ketika ini ialah pendidikan. Bak kata seorang pendidik Amerika pada abad ke-19, Horace Mann, "Pendidikan, melampaui semua wadah salasilah manusia, adalah persamaan besar keadaan manusia, roda yang mengimbangi kehidupan mereka."

Strategi kami dalam bahagian ini berdasarkan ketetapan bahawa setiap pelajar tempatan harus diberi peluang dan sokongan untuk mencapai potensinya melalui penerimaan pendidikan yang bermutu. Sebagai menyokong strategi ini, Hasanah berhasrat memperjuangkan sistem pendidikan bermutu ringgi dan berkesan yang sama rata dan mudah diperolehi dan memajukan pelajar berkemahiran tinggi, serta model pendidikan berskala yang menggalakkan kesaksamaan dan meningkatkan akses kepada pendidikan bermutu.

Program Sekolah Amanah yang dilaksanakan oleh Yayasan AMIR, salah satu daripada organisasi rakan Hasanah, adalah contoh pendekatan seumpamanya. Kini terdapat 30 sekolah di bawah Program Sekolah Amanah dan untuk membantu meluaskan lagi program ini, Khazanah pada 18 Mei 2015 telah melancarkan sukuk pelaburan yang inovatif, mampan dan bertanggungjawab untuk membiayai 20 buah sekolah lagi dalam program tersebut.

Lebih daripada

20,000

Pelajar

30

sekolah telah mendapat manfaat daripada Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR

Setakat 2014, pergerakan Teach For Malaysia telah berkembang kepada

111

Felo aktif dan

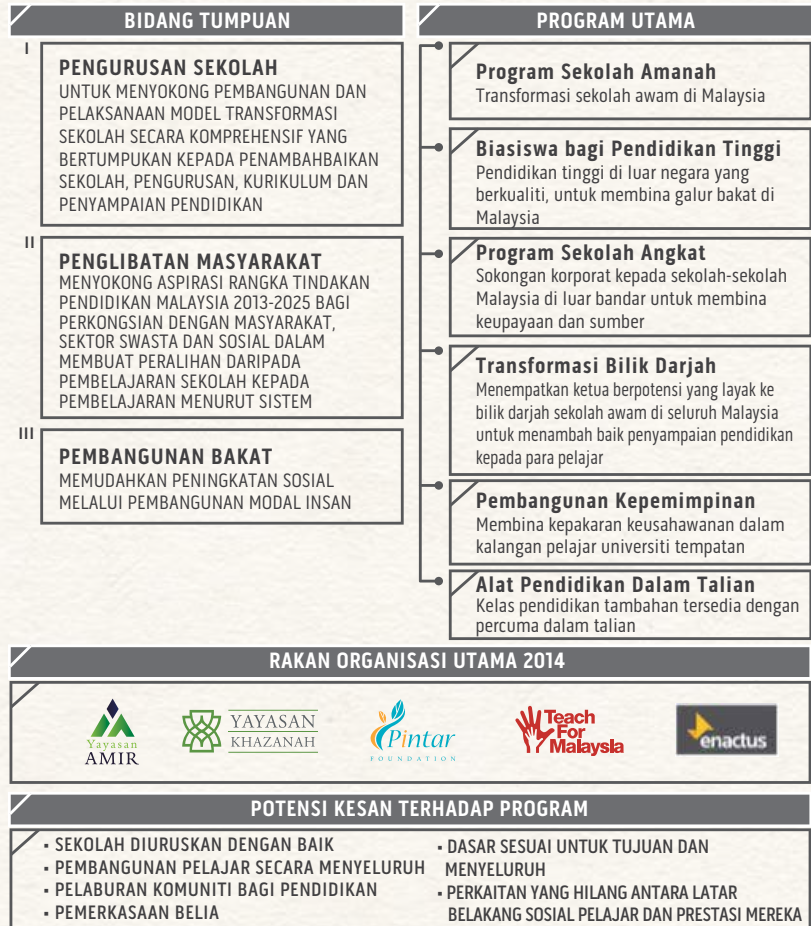
44

alumni, memberi kesan kepada lebih

33,000

pelajar seluruh Malaysia

RINGKASAN BIDANG TUMPUAN, PROGRAM UTAMA DAN RAKAN KERJASAMA ORGANISASI BAGI PENDIDIKAN DINYATAKAN DI BAWAH



Asas bagi Hasanah adalah bahawa yayasan ini akan memainkan peranan lengkap dalam pengagihan dan keterangkuman nilai sebagaimana Khazanah akan terus memainkan peranannya mencipta nilai kewangan dan strategik. Kedua-dua entiti ini akan bersungguh-sungguh dalam dasar dan kesan pembinaan negara dengan pandangan dan perspektif global. Hasanah akan terus berpegang pada falsafah Khazanah berhubung strategi yang jelas, pelaksanaan berhemat dan mengukur kesan dan hasil daripada usahanya.

Kami percaya bahawa dengan penciptaan nilai kewangan dan strategik selama 10 tahun akan datang dan secara berasingan, agihan nilai oleh Hasanah akan membolehkan kami mengatur langkah bermakna demi mencapai cita-cita untuk menjadi sebuah institusi yang benar-benar terangkum yang bernilai untuk pihak berkepentingan kami.



“Pendidikan
mengatasi semua
hasil rekaan
yang pernah
dihasilkan manusia,
pengimbang antara
jentera dan sosial”

- *Horace Mann*

RANGKA KERJA BAGI INOVASI DAN KEUSAHAWANAN



Keusahawanan telah dikenal pasti sebagai pemacu utama ekonomi Malaysia untuk 10 tahun akan datang dengan penekanan khas pada galakan inovasi dan keusahawanan di bawah Model Baharu Ekonomi (MBE)

Oleh



Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil
Pengarah, Bahagian Pelaburan

Gambar di atas: Pemandangan waktu malam di Brickfields. Deretan rumah kedai lama di sebelah kiri yang berbeza daripada kompleks beli belah NU Sentral yang baru dibina di sebelah kanan.

Salah satu daripada dasar yang menyokong Inisiatif Pembaharuan Strategik untuk mengiatkan kembali sektor swasta di bawah MBE adalah bagi mewujudkan ekosistem yang mampu berdikari untuk keusahawanan dan inovasi.

Kesan keusahawanan Malaysia belum dimanfaatkan sepenuhnya berdasarkan sumbangan semasa yang rendah daripada Industri Kecil dan Sederhana (IKS) kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK). Sumbangan IKS kepada KDNK negara kekal pada 33% (berbanding purata peratusan global sebanyak 51%)¹.

Tahun-tahun akan datang bakal menyaksikan pendekatan yang diperbaharui bagi pelaburan Khazanah dalam sektor inovasi dan teknologi, bersandarkan apa yang dipelajari daripada pengalaman lalu dan menambah baik strategi pelaburannya untuk maju ke hadapan.

Strategi ini melengkapkan dan melindungi usaha dalam rangka kerja Inovasi dan Keusahawanan, dengan tumpuan utama kepada inovasi dalam sektor teknologi pada peringkat global yang akan memberikan pulangan dan manfaat kewangan dan strategik kepada pihak berkepentingan.

Dua cabaran berulang yang wujud dalam ekosistem inovasi dan keusahawanan tempatan adalah pendanaan berisiko tinggi dan akses pasaran yang tidak mencukupi. Penyelesaian yang mungkin ada untuk cabaran ini tidak harus terhad kepada menangani isu pendanaan tetapi perlu merangkumi kualiti idea, panduan produk, akses pasaran serta pengunduran.

¹ SME Corp

Telekom Malaysia menganjurkan Pameran BizApp Store™ untuk mewujudkan peluang bagi syarikat-syarikat teknologi IKS memasarkan produk mereka

Dua cabaran berulang yang wujud dalam ekosistem inovasi dan keusahawanan tempatan adalah pendanaan berisiko tinggi dan akses pasaran yang tidak mencukupi





Bengkel Kanvas Model
Peniagaan Bakat Muda Axiata

Dalam membentuk rangka kerja dan pelan tindakan Inovasi dan Keusahawanan, Khazanah dipandu oleh keperluan pihak berkepentingan yang terdiri daripada orang awam, Kerajaan Malaysia dan syarikat penerima pelaburan Khazanah. Matlamat utama yang perlu dicapai untuk setiap kategori pemegang berkepentingan adalah:

- ◆ **Bagi orang awam: Meningkatkan taraf hidup melalui inovasi untuk keluar daripada takuk pendapatan sederhana**
Inovasi menjangkaui kekangan pertumbuhan yang didorong oleh input kini penting untuk membawa Malaysia keluar daripada takuk pendapatan sederhana
- ◆ **Bagi Kerajaan: Untuk merasionalisasi dan memperkemas inisiatif inovasi dan keusahawanan negara melalui pengumpul polisi**
Terdapat banyak agensi yang mempunyai mandat bertindih untuk memperhebatkan impak inovasi dan keusahawanan kepada

ekonomi Malaysia. Selain itu, di sebalik pendanaan awam yang signifikan, terdapat jurang pendanaan pada peringkat awal, pelancaran dan praperdagangan bagi kitaran hayat modal teroka (*Venture Capital (VC)*).

- ◆ **Bagi Khazanah: Untuk mencipta nilai jangka panjang melalui pelaburan dalam inovasi yang mewujudkan pasaran baharu dan rangkaian nilai**
Trend mega sejagat sentiasa berkembang dan seringkali sukar diramal. Oleh itu, adalah mustahak untuk mempertimbangkan penggunaan model bagi modal teroka korporat untuk memberi kepelbagaian dan berpotensi meningkatkan pulangan. Ini termasuk membuka ruang bagi pelaburan dalam syarikat peringkat awal untuk mengesan trend baru dan mengenal pasti pengasas atau usahawan yang berpotensi mewujudkan pasaran baru dan rangkaian nilai.

◆ **Bagi syarikat pelaburan Khazanah: Meningkatkan kemampanan dengan melindungi daripada kerugian pelaburan melalui pilihan dalam teknologi baharu dan yang berkaitan?**

Daripada perspektif inovasi dan keusahawanan, syarikat pelaburan memerlukan 'platform perubahan' untuk berubah, membina keupayaan baru dan mencuba perkara baru

STRATEGI DAN INISIATIF

Pendekatan usaha sama melibatkan usaha sektor swasta dan awam adalah cara terbaik untuk maju ke hadapan bagi mengukuhkan ekosistem, berbanding memperkenalkan kaedah yang belum terbukti berkesan bagi Khazanah, ini boleh dilaksanakan dengan memanfaatkan pasukan sektor pelaburan dalaman untuk melibatkan syarikat pelaburan bagi menggerakkan agenda inovasi ini.

Dari sudut luaran, hubungan dengan syarikat-syarikat industri yang sedia ada boleh dimantapkan dan didalami lagi, terutamanya dengan agensi berkaitan, seperti Agensi Inovasi Malaysia (AIM), Pusat Inovasi dan Kreativiti Global Malaysia (MaGIC) dan Kumpulan Kerajaan-Industri Malaysia untuk Teknologi Tinggi (MIGHT), bagi mengukuhkan pelaksanaan dasar awam dan pelan pelaksanaan berkaitan.

Di samping itu, usaha sama dengan pelbagai pihak di peringkat kitaran hayat VC yang berlainan akan membantu merapatkan jurang dan memberi kesan

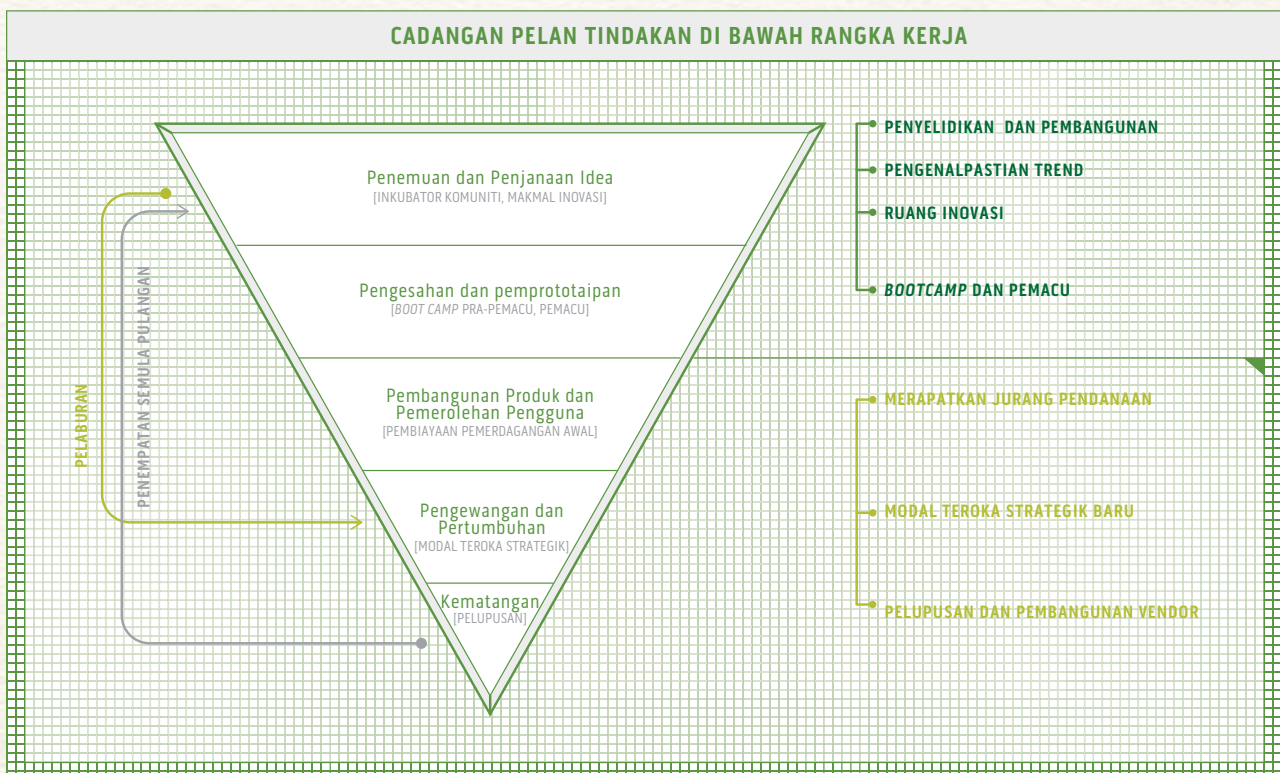
yang lebih besar bagi ekosistem yang lebih luas, dengan mewujudkan kesinambungan dan meningkatkan kualiti saluran perjanjian niaga yang inovatif.

Rangka Kerja Inovasi dan Keusahawanan perlu mengiktiraf bahawa usaha jangka pendek harus melangkaui langkah menangani jurang pendanaan dalam ekosistem semata-mata. Sebaliknya, ia harus menekankan keperluan untuk mengisi jurang tersebut dan beroperasi dalam ekosistem yang tidak lengkap dan berkembang. Ia juga perlu memainkan peranan pemangkin dalam jangka pendek untuk meningkatkan kualiti dan kuantiti inovator dan usahawan, serta menggalakkan pengunduran bernilai tinggi bagi ekosistem yang mampu berdikari untuk jangka panjang.

Pendekatan pelbagai penjuru untuk membantu memulakan ekosistem tersebut dalam tempoh jangka pendek dan membentuk struktur tadbir urus dalam jangka panjang mungkin dapat dimanfaatkan. Strategi dan inisiatif yang dicadangkan di bawah rangka kerja ini dikategorikan ke dalam tonggak berasingan, menggambarkan pelbagai jangkaan pulangan nyata dan tidak nyata, seperti yang ditunjukkan dalam carta di bawah:

◆ **Penyelidikan & Pembangunan**

Ini melibatkan pembentukan institusi untuk menjalankan penyelidikan dan pembangunan dan melaksanakan pengewangan teknologi terkini



◆ **Pengesanan trend**

Platform yang kukuh untuk perbincangan yang bertumpukan kepada inovasi bagi sektor khusus atau sektor silang serta pengesanan trend adalah penting bagi menggalakkan budaya inovasi dan perubahan yang menyeluruh

◆ **Kawasan inovasi**

Ini melibatkan pembentukan ruang inovasi fizikal, yang mungkin termasuk pusat inovasi, inkubator dan pemacu komuniti

◆ **Bootcamp dan pemacu**

Pembinaan ekosistem keusahawanan di seluruh sektor (teknologi maklumat (IT) dan bukan berkaitan IT) melalui program *bootcamp* dan pemacu akan mewujudkan persekitaran untuk pasukan mengesahkan idea mereka dengan cepat melalui pementoran dan bimbingan sistematik yang akan meningkatkan kebarangkalian kejayaan

◆ **Merapatkan jurang pendanaan**

Memberi pendanaan untuk merapatkan jurang, pada peringkat awal, pelancaran dan praperdagangan kitaran hayat VC akan membantu memupuk keusahawanan dan IKS

◆ **Pelupusan dan pembangunan vendor**

Program pelupusan dan pembangunan vendor khas boleh diwujudkan bagi membantu usahawan yang berkeupayaan untuk mempertingkatkan rantai nilai

◆ **Pertukaran ilmu**

Depositori kajian inovasi dan keusahawanan boleh membantu memperkemas struktur tadbir urus yang berasingan dan seterusnya memulakan perbincangan dengan mewujudkan platform perkongsian ilmu untuk pihak berkepentingan

Memberi pendanaan untuk merapatkan jurang, pada peringkat awal, pelancaran dan praperdagangan kitaran hayat VC akan membantu memupuk keusahawanan dan IKS

Di bawah rangka kerja ini, pendekatan pelaburan Khazanah akan didorong terutamanya oleh tema berkaitan sektor Internet, memandangkan kesan meluasnya ke atas perniagaan dan masyarakat, serta teknologi lain dalam sektor penglibatan Khazanah yang dianggap banyak bergantung kepada teknologi. Pendekatan ini melibatkan tumpuan utama ke atas pelaburan perdampingan (*adjacancies*) dan tumpuan sekunder kepada perdampingan masa hadapan - contohnya, syarikat teknologi yang berkeupayaan menambah baik model perniagaan dan prestasi syarikat pelaburan Khazanah.

Tema ini dibangunkan dengan menilai faktor yang mewujudkan pasaran baharu dan rangkaian nilai yang berpotensi untuk menggerakkan transformasi pasaran asas dan mewujudkan peluang pertumbuhan yang besar (perdampingan masa hadapan). Proses tetap untuk mengesah dan memperbaharui tema ini diperlukan untuk memastikan mereka kekal relevan.

Rangka kerja pelaksanaan ini akan merangkumi kaedah pelaburan yang tertumpu kepada peringkat pelaburan yang lebih luas, daripada awal sehinggalah kepada ekuiti pertumbuhan, menggunakan pendekatan pelaburan langsung dan tidak langsung.

SUMBANGAN IKS KEPADA KDNK NEGARA

33%

Tempatan

51%

Global

Sumbangan semasa IKS kepada KDNK negara adalah pada 33% (berbanding purata global sebanyak 51%)

Sumber: SME Corp

Kesimpulan

Matlamat utama rangka kerja inovasi dan keusahawanan ini adalah untuk menghasilkan usahawan berkelayakan yang terlibat dalam usaha niaga yang menambah nilai dalam ekosistem yang mampu berdikari dengan sumber, dasar dan peraturan yang mencukupi.

Pengujikajian berterusan akan menjadi satu kebiasaan yang baru, manakala penetapan pemikiran yang betul dalam mencuba sesuatu yang baharu serta kesanggupan menerima kegagalan, akan menjadi sesuatu yang amat penting. Di samping itu, kajian semula dan semakan secara kerap diperlukan untuk memastikan bahawa matlamat strategik dipenuhi dengan segera dan matlamat yang ditetapkan untuk pelbagai pihak berkepentingan tercapai.



Ahli pasukan Khidmat Korporat & Sokongan Khazanah semasa lawatan ke Dialog Axiata, sebuah anak syarikat Axiata Group Berhad. Lawatan tersebut membolehkan pasukan ini mendapat maklumat lanjut tentang inovasi dan amalan terbaik di Dialog Axiata yang merupakan penyedia perkhidmatan telekomunikasi terbesar di Sri Lanka.

MERANGKA PELAN PEMULIHAN MAS



12 bidang tumpuan *Pelan Pemulihan MAS* adalah hasil daripada proses pemikiran yang cuba membincangkan persoalan utama untuk menentukan masa depan MAS

Oleh



Shahazwan Harris
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Gambar di atas: Jurutera Malaysian Airline System Berhad (MAS) memeriksa enjin turbin pesawat

Sejarah Malaysian Airline System Berhad (MAS) berkait rapat dengan sejarah negara Malaysia. Memulakan penerbangan pertama pada 1947, sepuluh tahun sebelum kemerdekaan negara, syarikat penerbangan ini sentiasa dianggap sebagai memainkan peranan melampaui matlamat komersial semata-mata. MAS bukan sahaja dilihat dapat menyatukan bangsa tetapi juga menghubungkan Malaysia dengan dunia sebagai tanda kehadirannya di pentas dunia.

Kaji selidik Khazanah yang dijalankan pada pertengahan 2014 mendapati bahawa lebih daripada 80% rakyat Malaysia masih percaya bahawa Malaysia harus mengekalkan syarikat penerbangan negara. MAS telah diiktiraf sebagai memainkan peranan penting dalam perniagaan antarabangsa, perdagangan, pelancongan, penerbangan dan perhubungan domestik. Selain itu, tidak dapat dinafikan bahawa jalinan emosi yang tinggi ditambah dengan patriotisme dan kebanggaan terhadap ikon negara ini dianggap sebagai syarikat penerbangan kebanggaan rakyat Malaysia. Oleh itu, walaupun MAS telah mengalami kegawatan terutamanya sejak akhir-akhir ini, rakyat Malaysia masih lagi memberi sokongan yang kuat kepada syarikat penerbangan ini dan berharap dapat melihatnya 'terbang' tinggi sekali lagi.

Tan Sri Dato' Azman
di sidang media bagi
mengumumkan *Pelan
Pemulihan MAS* pada
29 Ogos 2014

Prestasi kewangan MAS suram, dengan ekuiti pemegang saham semakin berkurangan walaupun menerima suntikan modal beberapa kali. Syarikat ini mencatatkan kerugian bersih terkumpul diselaraskan sebanyak RM8.4 bilion dari 2001 hingga Jun 2014, dan sejumlah RM17.4 bilion telah dibiayai oleh Kerajaan sepanjang tempoh yang sama. memandangkan MAS terus mencatatkan kerugian di samping perlu memperhebatkan pelan pembaharuan pesawatnya agar dapat kekal relevan berbanding pesaingnya, maka baki tunainya berterusan menyusut.

Empat penstrukturan semula utama sejak 2001 tidak akan berupaya untuk memperkenalkan perubahan berkekalan yang diperlukan untuk menjadikan MAS syarikat penerbangan yang terus mencapai keuntungan dan kekal berdaya saing. Nahas MH370 dan MH17 memburukkan lagi ketidakmampuan MAS untuk mencapai pemulihan memandangkan kesan negetifnya terhadap reputasi, jenama dan yang paling penting, jualan.

Pelan Pemulihan MAS yang telah diumumkan kepada dunia pada 29 Ogos 2014, merupakan hasil kerja keras yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan



Oleh itu, Khazanah telah menjalankan kajian semula yang komprehensif untuk MAS sepanjang separuh pertama 2014, yang menjurus kepada pelancaran *Pelan Pemulihan MAS* (MRP) pada Ogos 2014. Untuk menghasilkan MRP, Khazanah berusaha untuk menjawab soalan pokok yang berkaitan untuk menentukan masa hadapan MAS:

SOALAN 1

ADAKAH MALAYSIA MASIH MEMERLUKAN SYARIKAT PENERBANGAN NASIONAL?

Hasil kaji selidik 2014 mendedahkan bahawa rakyat Malaysia ternyata mahukan sebuah syarikat penerbangan nasional dan kesinambungan ikon yang amat disayangi ini. Bukan sekadar gesaan populis semata-mata, hubungan domestik dan antarabangsa yang dibantu oleh MAS juga adalah pertimbangan utama dalam menentukan keperluan syarikat penerbangan negara. Penyelidikan menunjukkan bahawa MAS menyumbang kira-kira RM6.9 bilion kepada KDNK¹ Malaysia selaras dengan pengganda ekonomi sebanyak 12x yang diwujudkan oleh industri² penerbangan. MAS sendiri adalah ekosistem yang berupaya menganggap penumpang, pekerja, vendor dan pembiaya sebagai antara tanggungannya. Oleh yang demikian, penyingkiran MAS sepenuhnya akan membawa akibat yang besar kepada negara secara keseluruhan.

MAS jelas memainkan peranan kritikal dalam pembangunan Malaysia, maka adalah satu keperluan bagi syarikat penerbangan nasional ini untuk terus dikekalkan.

SOALAN 2

JIKA MALAYSIA MEMPUNYAI SYARIKAT PENERBANGAN NASIONAL, ADAKAH IA HARUS BERSIFAT KOMERSIAL ATAU BUKAN KOMERSIAL?

Sebuah entiti yang dipacu secara komersial pastinya akan memberi tumpuan kepada produktiviti, kecekapan dan keberuntungan kewangan – semuanya penting untuk menghadapi persaingan dalam industri yang sangat kompetitif seperti industri penerbangan. Memandangkan kepentingannya dalam rantai nilai penerbangan, entiti seperti ini juga akan memaksa entiti lain dalam ekosistem tersebut (kejuruteraan, katering, pengendalian darat dan lain-lain) untuk menunjukkan prestasi dan bersaing secara optimum. Walau bagaimanapun, ketika tinjauan lengkap dijalankan, syarikat penerbangan ini didapati amat kekurangan dalam ciri-ciri asas, yang menjelaskan sebahagian besar kesulitan dihadapi MAS.

Sebaliknya, sebuah entiti komersial sepenuhnya juga akan membuat keputusan hanya berdasarkan alasan kewangan, mendedahkan matlamat sosial yang perlu dicapai oleh MAS kepada risiko yang mungkin tidak memberi ganjaran kewangan seperti menyediakan hubungan pengangkutan di kawasan pedalaman Malaysia Timur.

Oleh itu, syarikat tersebut telah memutuskan bahawa keseimbangan yang teliti diperlukan antara kedua-dua matlamat tersebut – terutamanya komersial untuk memupuk disiplin entiti kapitalistik agar mampu berdikari, tetapi masih mengekalkan beberapa matlamat sosial untuk memastikan keterangkuman domestik dipelihara.

SOALAN 3

JIKA MAS TERUS MENJADI SYARIKAT KOMERSIAL, HARUSKAH KHAZANAH ATAU PELABUR SEKTOR SWASTA PIHAK KETIGA MENJADI PEMEGANG SAHAM UTAMA YANG SESUAI UNTUK SYARIKAT PENERBANGAN NASIONAL?

Mengambil kira pelbagai matlamat, sebuah syarikat penerbangan nasional untuk Malaysia bukanlah sebuah syarikat penerbangan biasa. Jika diberi peluang untuk diubah dan diletakkan di laluan menuju pemulihan, ia perlu disokong oleh pemegang saham utama bukan sahaja dengan keupayaan kewangan yang mencukupi tetapi juga yang akan berupaya menggabungkan sudut komersial dan sosial dalam penstrukturan semula MAS.

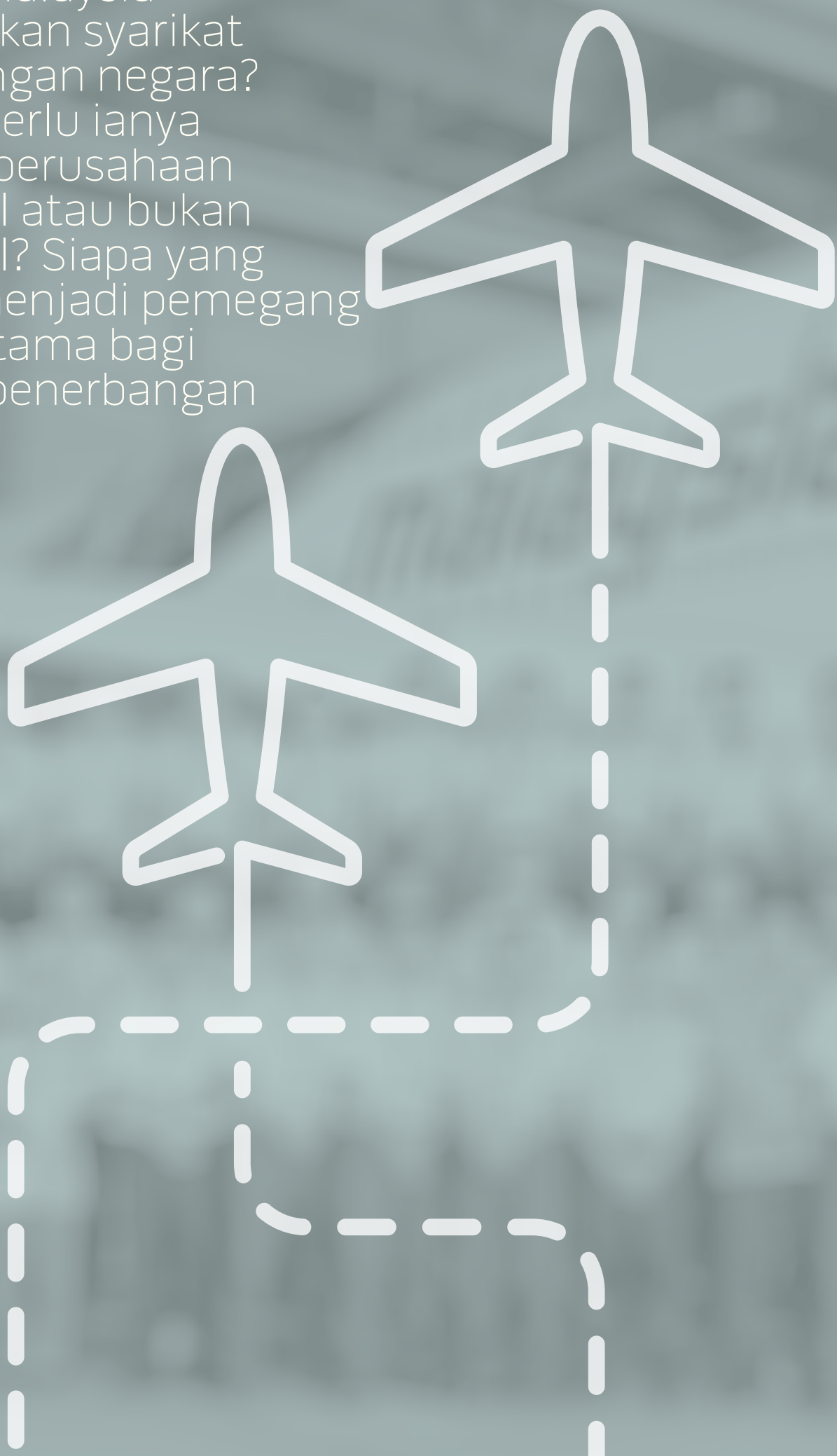
Walaupun dari segi teori, pelabur swasta pihak ketiga tidak akan memerlukan suntikan modal daripada Kerajaan Malaysia untuk meneruskan matlamat komersialnya, mereka masih mahu mendapatkan pampasan jika dikehendaki untuk melaksana tanggungjawab sosial tertentu, seperti melancarkan penerbangan ke sesetengah laluan bagi tujuan pembangunan negara.

Dengan semua pertimbangan ini, Khazanah akan muncul sebagai conduit yang berada di kedudukan yang sesuai untuk penstrukturan semula syarikat penerbangan ini bukan hanya kerana ia sememangnya pemegang saham utama MAS, tetapi kerana ia berupaya memupuk dan mengekalkan sasaran komersial-sosial berdasarkan pengalaman sedia ada dalam membantu mentransformasi beberapa GLC menjadi entiti berprestasi tinggi dan berkeberuntungan yang mampan. Ini bukanlah untuk menghalang penglibatan pemegang saham MAS lain pada masa hadapan, tetapi Khazanah jelas memainkan peranan penting dalam pemulihan MAS untuk jangka masa terdekat.

¹ Oxford Economics

² Bain & Co

Adakah Malaysia memerlukan syarikat penerbangan negara? Adakah perlu ianya menjadi perusahaan komersial atau bukan komersial? Siapa yang berhak menjadi pemegang saham utama bagi syarikat penerbangan negara?



Reka bentuk penstrukturan semula ini adalah untuk memastikan MAS ditetapkan pada laluan yang terbuka kepada keberuntungan dan semangat berdikari yang mampan



SOALAN 4

OLEH ITU, APAKAH PROSES YANG PALING SESUAI UNTUK MERANGKA PELAN PERNIAGAAN MAS BERDASARKAN KEADAAN SEMASANYA?

Punca masalah MAS adalah besar dan perlu ditangani dengan cara yang berbeza berbanding usaha terdahulu, kerana pelbagai usaha perubahan selama ini tidak membuahkan hasil yang berpanjangan. Usaha membaik pulih syarikat penerbangan ini adalah peringkat tertinggi hingga ke peringkat bawahan. penetapan semula (hardreset) - dengan itu dianggap perlu. Ini bermaksud menangani isu dengan cekal dan membuat keputusan yang berat, meskipun berada dalam persekitaran pemudah dengan rangka kerja sokongan yang betul, agar dapat menetapkan syarikat penerbangan ini di haluan terbaik untuk masa hadapan.

KESIMPULAN

Dengan mengambil kira semua perkara di atas, Khazanah mula merangka rancangan untuk usaha baik pulih syarikat penerbangan ini secara menyeluruh. Namun, boleh dirumuskan dari permulaannya bahawa sungguhpun penstrukturan semula MAS perlu dilaksanakan, perkara tersebut tidak boleh dilakukan tanpa mengira batasan kos. Selama ini MAS telah pun membebaskan pembayar cukai dengan jumlah hutang yang besar berjumlah RM17.4 bilion seperti yang dinyatakan – jumlah yang mungkin dapat digunakan untuk projek lain yang memanfaatkan masyarakat seperti membiayai 1,700 Sekolah Amanah atau membekalkan sumber air dan elektrik kepada 200,000 rumah di kawasan luar bandar – namun untuk terus berbuat demikian akan menjejaskan keyakinan masyarakat.

Pada 29 Ogos 2014, Khazanah telah melancarkan MRP, yang memperincikan pakej 12 bidang tumpuan berhubung langkah-langkah yang menghubungkan Khazanah dengan pelaburan sebanyak RM6 bilion yang mempunyai syarat ketat dan secara berperingkat. Reka bentuk penstrukturan semula ini adalah untuk memastikan MAS ditetapkan di laluan yang terbuka kepada keberuntungan dan semangat berdikari yang mampan. Selain itu, seperti yang dimaklumkan melalui hasil kaji selidik, MAS mempunyai pelbagai pihak berkepentingan yang bergantung kepada masa hadapannya sama ada secara langsung atau tidak langsung. Ini bermakna bahawa kejayaan usaha niaga ini benar-benar akan memerlukan *national compact* antara kumpulan dalam dan luar syarikat penerbangan ini untuk merealisasikannya.

Berdasarkan prinsip yang dirumus pada 2014, penstrukturan semula MAS ketika ini sedang dilaksanakan dengan beberapa pencapaian utama telah dibuat setakat ini. Antara lain, MAS telah dinyahsenaraikan berikutan kejayaan pelaksanaan pengurangan modal dan pembayaran balik secara terpilih oleh Khazanah; Christoph Mueller, yang mempunyai rekod prestasi transformasi dan pemulihan dalam industri penerbangan, telah dilantik untuk menerajui syarikat baru Malaysia Airlines Berhad dan kini ialah Ketua Pegawai Eksekutif MAS; Akta MAS (Pentadbiran) 2014 dan Akta Suruhanjaya Penerbangan Malaysia 2015 telah diluluskan oleh Parlimen; Pusat Pembangunan Korporat, yang akan menawarkan latihan dan perkhidmatan penempatan untuk pekerja yang bakal meninggalkan MAS telah ditubuhkan; dan kemajuan yang baik telah dibuat dalam semakan dan rundingan semula kontrak bekalan MAS untuk memastikan ianya berasaskan amalan terbaik industri dan piawaian antarabangsa.

Kemajuan keseluruhan akan terus dibuat sebagai usaha meletakkan syarikat penerbangan negara di laluan menuju pemulihan dan keberuntungan mampan.

A photograph of an airport terminal interior. The scene is backlit by bright sunlight coming from large windows, creating a strong silhouette effect on the people and objects. In the foreground, several passengers are visible: a man with a white backpack, a woman in a patterned sarong, and another woman pushing a luggage cart. In the background, a large airplane is silhouetted against the bright sky. The overall atmosphere is busy and bright.

**MAS, TERMASUK FIREFLY DAN MASWINGS,
MEMBAWA SEJUMLAH 21 JUTA PENUMPANG
PADA 2014**



05

MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

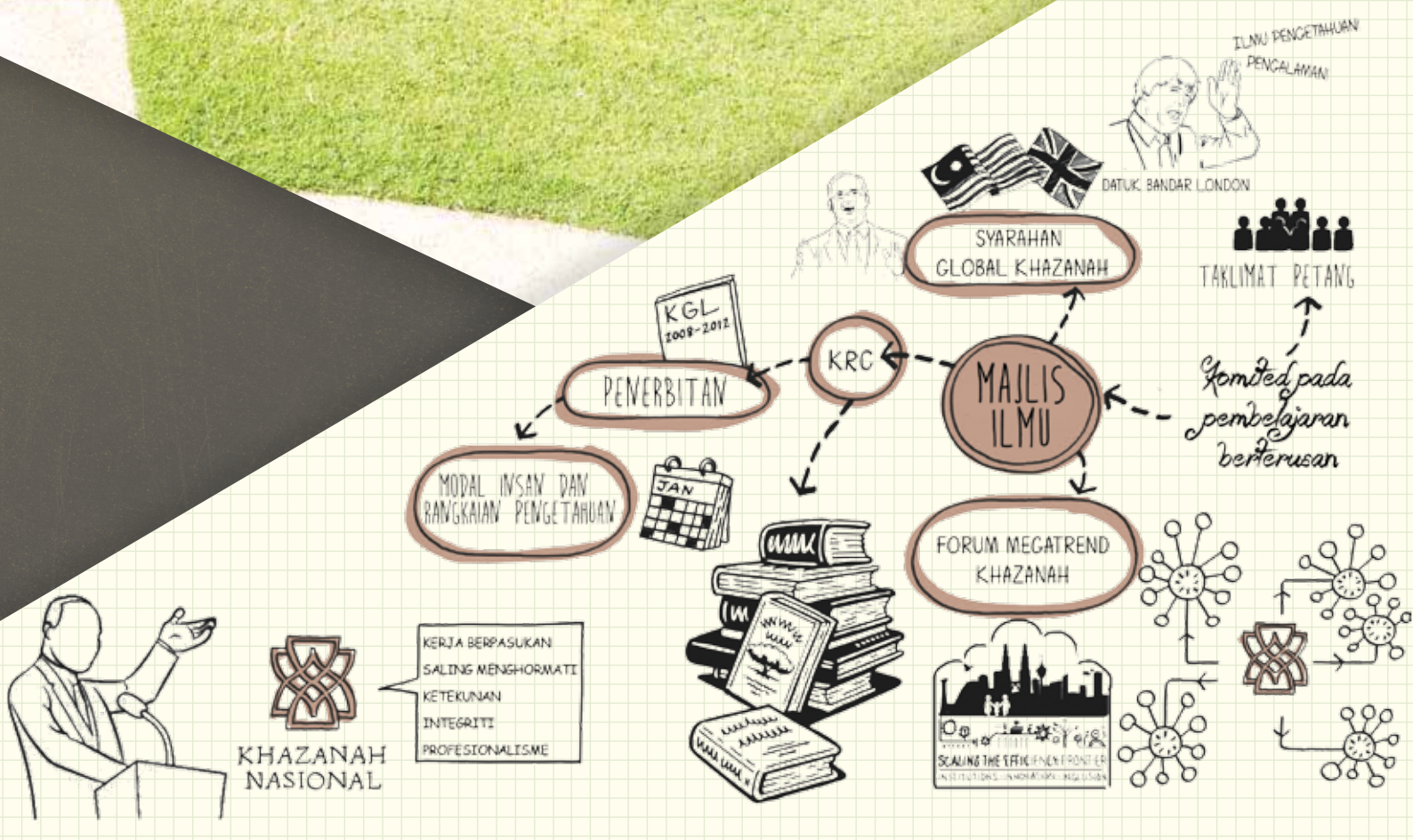
Sebuah negara yang teguh dibina di atas asas institusi yang kukuh. Khazanah berusaha untuk membina sebuah institusi yang akan terus menghasilkan kejayaan secara berterusan dan konsisten.

Warga kerja kami ialah aset utama dalam organisasi ini. Kami memupuk persekitaran yang mempromosi integriti, kepercayaan, semangat kerja berpasukan dan sikap saling menghormati. Bagi memajukan warga kerja, kami membuat pelaburan besar dalam proses dan infrastruktur yang diperlukan untuk membangun dan menyokong modal insan.

Kami komited terhadap budaya prestasi, kepelbagaian dan keseimbangan, berpaksikan satu tujuan iaitu membina bangsa sebagai matlamat utama.

Khazanah sebagai Organisasi Pembelajaran **94**

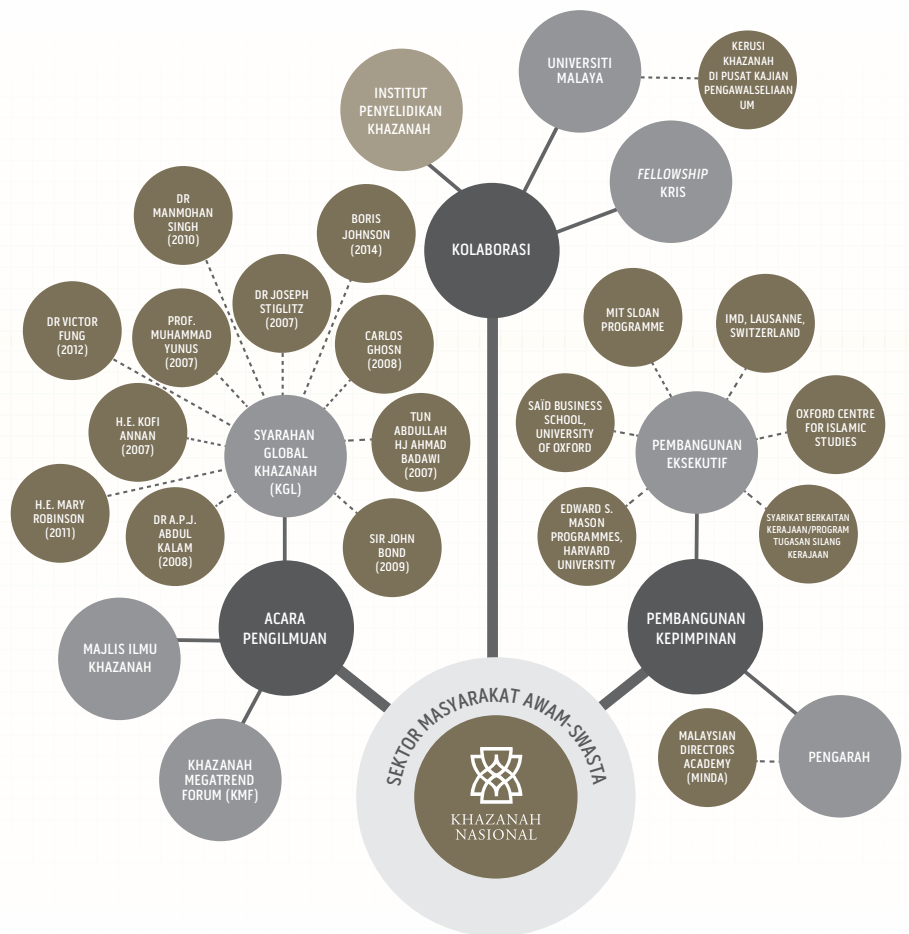
Warga Kami, Nilai Kami **98**



KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



Khazanah komited terhadap pembelajaran berterusan dalam kalangan kakitangan dan pihak berkepentingan, serta aktif dalam rangkaian sosial yang membolehkan pertukaran pandangan dan maklumat secara dinamik di samping menghubungkan kami secara lebih meluas dengan dunia perniagaan dan akademik serta masyarakat umum



WACANA ILMU DAN PENERBITAN MENGIKUT BILANGAN

10	Forum Megatrend Khazanah
11	Syarahan Global Khazanah
114	Taklimat Petang
9	Penerbitan
72	Perkongsian Maklumat Khazanah



Rahmat Dawan
Naib Presiden
Bahagian Penyelidikan &
Strategi Pelaburan Khazanah

TENTANG INSTITUSI

“ Di Pusat Sumber, segalanya tentang memberi perkhidmatan cemerlang kepada semua pihak berkepentingan kami bagi keperluan maklumat dan penyelidikan mereka. Selama bertahun-tahun, kami telah menyediakan akses kepada maklumat yang tertentu untuk orang yang tertentu dan pada masa tepat. Dan kami kekal mempraktikkan budaya ini.”





B

MAJLIS ILMU

Khazanah menganjurkan beberapa majlis ilmu yang dijalankan sepanjang tahun.

Forum Megatrend Khazanah diadakan setiap tahun, mendahului kitaran perancangan perniagaan Khazanah. Persidangan berprestij ini menghimpunkan para pemikir ulung dari seluruh dunia – bersama-sama dengan peserta yang diundang dalam kalangan komuniti perniagaan, akademik dan sosio-politik paling berpengaruh di Malaysia – dan mengadakan perbincangan mendalam mengenai isu semasa yang kritikal berhubung empat bidang utama: pasaran, syarikat, masyarakat dan rakyat. Pada 2014, forum tersebut bertema *Scaling the Efficiency Frontier – Institutions, Innovation and Inclusion*. Forum ini mengkaji keperluan mengimbangi kepentingan yang saling bersaing dengan matlamat untuk menambahbaikkan kehidupan serta keseimbangan sosial dan ekonomi yang perlu berikutan sumber yang terhad untuk pertumbuhan.

Syarahan Global Khazanah (KGL) disampaikan oleh personaliti bertaraf dunia, yang telah memberi kesan terhadap cara hidup, kerja dan pemikiran manusia. Penceramah sebelum ini termasuk Mary Robinson, Sir John Bond, Dr A.P.J. Abdul Kalam, Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi, Carlos Ghosn, Profesor Joseph Stiglitz, Dr Muhammad Yunus dan Kofi Annan. Pada 2014, Datuk Bandar London, Boris Johnson telah menyampaikan syarahan.

Setiap ceramah mempunyai peruntukan tiket untuk umum dan ditayangkan secara langsung kepada pelajar di universiti seluruh negara. KGL bermula sebagai sebahagian daripada Siri Merdeka Khazanah (*Khazanah Merdeka Series*), program pembangunan keupayaan pengetahuan kami, sebagai menyambut ulang tahun kemerdekaan Malaysia ke-50 pada 2007.

A Pemberita sekuriti dan penulis buku paling laris BBC, Frank Gardner, menyampaikan ucapannya di Taklimat Petang Khazanah pada 12 Februari 2015

B Tetamu mendaftar di Forum Megatrend Khazanah 2014

Taklimat Petang (Tea Talk), kami menerima kunjungan pelawat yang membicarakan topik menarik bersama para kakitangan Khazanah. Ini merupakan tradisi Khazanah yang bermula sejak 2005, yang mana acara ini melibatkan ramai penceramah dari seluruh dunia termasuk Sir Bob Geldof, Tan Sri Michelle Yeoh, Johan Cruyff, Jeff Immelt dan Tan Sri Dr Jemilah Mahmood.

Perkongsian Pengetahuan Khazanah (Khazanah Knowledge Exchange) adalah acara dalaman yang diadakan setiap bulan, membolehkan pasukan atau unit berbeza dalam Khazanah untuk berkongsi pengalaman, pengetahuan dan analisis.

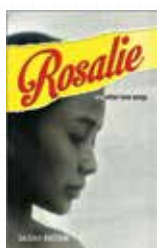




PELBAGAI PROGRAM PEMBINAAN KEUPAYAAN INTELEK TELAH DILAKSANAKAN UNTUK ORANG AWAM DAN KAKITANGAN KAMI



A



Rosalie and Other Love Songs



Khazanah Global Lectures 2008-2012



The State of Households

PENERBITAN

Setiap tahun, Khazanah dengan kerjasama penulis pilihan, menerbitkan beberapa buah buku berkaitan perniagaan, pendidikan atau budaya di Malaysia. Kami juga menyokong projek pendokumenan berkaitan oleh institusi dan individu lain.

B



KHAZANAH NASION



Dari kiri: Imran Ahmad, *Pengarah*; Edmund Goh Tiong Han, *Associate*; Nur Erma Mohd Ibni, *Associate*; Rahmat Dawan, *Naib Presiden*, semuanya daripada Bahagian Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah



TENTANG INSTITUSI



Di Khazanah, kami sedaya upaya cuba menjadi sebuah Organisasi Pembelajaran, yang mana pengetahuan dianggap sumber yang bernilai. Pengurusan Pengetahuan adalah satu komitmen serius – diamalkan melalui sistem berkaitan, acara dan penerbitan, disokong oleh Pusat Sumber yang khusus dan penuh dengan bahan ilmiah yang memberi perkhidmatan kepada semua pihak berkepentingan kami bagi memenuhi keperluan maklumat dan penyelidikan mereka.”

PUSAT SUMBER KHAZANAH

Pusat Sumber Khazanah menyelenggara sebuah perpustakaan perniagaan yang lengkap, menyediakan sumber maklumat terkini serta menghimpunkan berita dan maklumat terkini.

MODAL INSAN DAN RANGKAIAN PENGETAHUAN

Khazanah telah membentuk perkongsian strategik dan mewujudkan rangkaian dengan pelbagai institusi pengajian tinggi untuk meningkatkan gabungan pengetahuan, mengukuhkan tampuk kepimpinan dan mengasah bakat. Pelbagai program pembinaan keupayaan intelek telah dilaksanakan untuk orang awam dan kakitangan kami, bertujuan untuk merencanakan perbincangan berkaitan pembangunan negara.

Rangkaian ini merangkumi pembiayaan untuk mewujudkan Kerusi Khazanah di Pusat Pengajian Kawal Selia Universiti Malaya dan sumbangan kami kepada Sanjaya Lall Chair di The Said Business School, Oxford University. Khazanah adalah pengasas dan bekerjasama erat dengan Akademi Pengarah Malaysia (MINDA) untuk menyumbang ke arah pembangunan lembaga korporat, terutamanya dalam kalangan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC).



- A** DYMM Paduka Seri Sultan Perak Sultan Nazrin Muizzuddin Shah dan Tan Sri Nor Mohamed Yakcop, Timbalan Pengerusi Khazanah merangkap Pengerusi Institut Penyelidikan Khazanah, melancarkan *Syarahan Global Khazanah 2008 - 2012*
- B** Dato' Sri Abdul Wahid Omar, Menteri di Jabatan Perdana Menteri, menyampaikan ucapan penutup di Forum Megatrend Khazanah 2014
- C** Boris Johnson, Datuk Bandar London dan Dato' Charon Mokhzani, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan merangkap Pengarah Urusan, Institut Penyelidikan Khazanah, semasa sesi soal jawab di Syarahan Global Khazanah 2014
- D** Dr Ha Joon-Chang, Ahli Akademik Kanan, Fakulti Ekonomi di Cambridge University, menyampaikan ucapan khas bertajuk *Scaling the Efficiency Frontier: Institutions, Innovation, Inclusion* di Forum Megatrend Khazanah 2014



WARGA KAMI, NILAI KAMI



Kakitangan Khazanah ialah teras kekuatan yang utama dan mereka memberi sumbangan penting kepada keupayaan Khazanah dalam memenuhi mandat untuk menjadi dana pelaburan Kerajaan yang berkesan dan strategik. Khazanah telah berkembang daripada 30 orang kakitangan pada awal penubuhannya pada tahun 1994 sehingga lebih 470 hari ini.



NILAI KAMI

Kami berpandukan nilai teras yang mengawal tatalaku, membentuk budaya, mewujudkan amalan dan menentukan cara kerja dengan satu sama lain, rakan kerjasama dan pihak berkepentingan.

KERJA BERPASUKAN

Kekuatan kami adalah warga kami. Sebagai sekumpulan individu yang bermotivasi tinggi, kami komited untuk bekerjasama bagi mencapai nilai sebenar. Kami menggalakkan usaha bersama pada seluruh peringkat dan aktiviti dan akan terus berkongsi idea dan pengetahuan ke arah satu matlamat.

SALING MENGHORMATI

Kami mementingkan kepelbagaian dan menghormati semua orang seperti mana kami mahu dihormati. Kami adil dan jujur dalam semua urusan niaga dan sentiasa mengekalkan kerahsiaan. Kami memberi inspirasi dan membolehkan warga kerja kami mencapai prestasi tinggi. Kami juga percaya bahawa semua individu ingin mencapai potensi terbaik.

KETEKUNAN

Kami berusaha untuk menghasilkan yang terbaik dengan pantas dan tepat. Kami memberi perhatian dan komitmen yang sepenuhnya terhadap setiap tugas dan menangani sesuatu perkara dengan pantas. Kami berani mencari peluang baru dalam usaha memenuhi kepentingan ekonomi negara sambil memastikan kemampunan dalam setiap pelaburan dan usaha kami.



KUMPULAN KHIDMAT KORPORAT & SOKONGAN DIIKTIRAF DENGAN PELBAGAI ANUGERAH



**2014 International Team
Excellence Award (ITEA)**
Pemenang anugerah perak di Persidangan
Dunia American Society of Quality (ASQ)
bagi Kualiti dan Penambahbaikan (WCQI)



**2014 International Convention
of QC Circlw (ICQCC)**
Pemenang anugerah Emas & Perak

Barisan bawah (Dari kiri): Hariati Che Khalid, *Penolong Naib Presiden*; Rosli Yusof, *Penolong Eksekutif*; Jamilah Dato' Hashim; *Pengarah*; Mohd Mustakim Mustafa, *Naib Presiden*; Dahlia Abd Malek, *Penolong Naib Presiden*; Nor Fazriq Nor Fadzil, *Penolong Eksekutif*

Tengah (Dari kiri): Mohd Munawar Mahadzir, *Penolong Naib Presiden*; Haine Erlena Abd Mutalib, *Penolong Naib Presiden*; Rahanoordin Abd Rahim, *Penolong Naib Presiden*; Zarina Ismail, *Associate*

Atas (Dari kiri): Tuan Mohd Zahir Tuan Zakaria, *Associate*; Mohd Suhaini Ibrahim, *Naib Presiden*; Ahmad Sukri Abd Karim, *Naib Presiden*; Shamsuddin Abd Jalil, *Naib Presiden Kanan*; Jack Khoo Ling Fuh, *Naib Presiden* (tiada dalam gambar)



Mesyuarat dan Acara Dalaman

Warga kerja kami bukan hanya bekerja untuk Khazanah, mereka membantu membentuknya. Pekerja digalakkan mengambil bahagian dalam membentuk budaya dan falsafah Khazanah. Sesi penglibatan bersama Pasukan Kepemimpinan Kanan sering dijadualkan yang mana warga kami mendapat maklumat langsung mengenai haluan dan prestasi organisasi dan berupaya meluahkan pendapat dan mengutarakan soalan.



Jamilah Hashim
*Pengarah, Bahagian Khidmat Korporat
& Sokongan*

TEMIANG INOVASI

Inovasi adalah teras dalam segala yang kami lakukan di Unit Pembangunan Korporat & Operasi Sokongan CSS, menukarkan idea kreatif yang bernilai tambah menjadi realiti, tanpa mengira sama ada idea kecil atau besar. Budaya penambahbaikan proses kami menggunakan kaedah Pemudahan Kerja, membantu menghubungkan dan menahirkan idea-idea baharu untuk menaik taraf tahap perkhidmatan dan piawaian perkhidmatan dan sistem sedia ada, serta mencipta sistem baharu."

- Ⓐ Kakitangan Khazanah semasa sesi pengukuhan pembinaan pasukan di Gopeng, Perak Ⓑ Ahmad Farouk Mohammed, *Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan*, bercakap pada sesi perkumpulan Perancangan Strategik di Pulau Pinang Ⓒ Pasukan Kepemimpinan Kanan Khazanah di sesi taklimat kepada kakitangan (*Townhall*) pada akhir tahun 2014





INTEGRITI

Kami melaksanakan tugas yang betul tanpa pengecualian. Kami percaya kepada tadbir urus yang sempurna, mengendalikan perniagaan beretika dan sentiasa mematuhi undang-undang.

PROFESIONALISME

Kami bertanggungjawab terhadap segala apa yang dilakukan. Menepati masa adalah asas kepada proses kerja kami; kami sentiasa menepati janji. Untuk memastikan rakan kerjasama dan pihak berkepentingan mendapat nilai terbaik, kami tidak hanya duduk menantikan peluang datang tetapi mengambil langkah proaktif untuk menzahirkannya.



Shubashini Tharmapalan
Penolong Naib Presiden
Pejabat Pengarah Urusan

TENTANG INSTITUSI

“Sebuah institusi yang teguh akan mempunyai proses pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang diterapkan dengan kukuh dan dalam masa yang sama sentiasa mengekalkan kewaspadaan dan pemantauan.”
- Shubashini adalah kakitangan di Unit Pengurusan Risiko



INNOVATION

Di Pejabat

Kami cuba menerapkan budaya ketekunan kerja dan mutu penghasilan dalam suasana yang positif dengan kerja berpasukan yang teguh, saling menghormati dan semangat keceriaan. Ruang kerja yang positif dan menggembirakan bukan sahaja lebih menyihatkan bagi pekerja dan organisasi, tetapi juga menunjukkan prestasi yang lebih baik.



A Roziah Idris, Setiausaha Eksekutif, Bahagian Pelaburan B Ahmad Fariz Ali, Naib Presiden, Bahagian Pelaburan C Mohd Munawar Mahadzir; Penolong Naib Presiden, Bahagian Khidmat Korporat & Sokongan D Tuan Mohd Zahir Tuan Zakaria, Associate; Nor Fazriq Nor Fadzil, Penolong Eksekutif; Zarina Ismail, Associate, semuanya daripada Bahagian Khidmat Korporat & Sokongan E Ahli-ahli Rangkaian Sukarelawan Khazanah menghulur bantuan di kawasan banjir di Pasir Mas, Kelantan



Hazman Hilmi Sallahuddin
Naib Presiden
Khazanah Turkey Regional Office

“Penginstitusian seharusnya menjadikan sesebuah syarikat itu ulung dan saya percaya penginstitusian secara menyeluruh terutamanya dalam kepemimpinan, nilai, budaya dan proses akan menjadikan Khazanah sebuah institusi yang hebat.”





A



Melinda Omar
Naib Presiden Kanan
Pengurusan Modal Insan Strategik

TUNJANG INSTITUSI

“Khazanah telah memberikan saya peluang untuk maju sebagai seorang individu dan juga dalam kerjaya saya. Ia adalah sebuah institusi yang mana individu daripada latar belakang yang berbeza bersatu dalam mengikat jalinan yang sama demi kemajuan negara.”

Di Luar Pejabat

Warga kerja kami bukan sekadar kakitangan Khazanah semata-mata — mereka juga cemerlang dalam aspek kehidupan lain. Kami menggalakkan mereka menimba ilmu secara berterusan dan menyumbang kepada organisasi masyarakat. Khazanah sering menganjurkan acara seperti hari keluarga tahunan dan karnival sukan pelbagai acara serta percutian secara berkumpulan. Warga kami ialah individu yang memiliki pelbagai bakat dan mengambil bahagian dalam pelbagai aktiviti luar kurikulum secara aktif termasuk muzik, penulisan, mencintai alam sekitar dan kegiatan kemasyarakatan.

A & B) Warga Khazanah berseronok dengan ahli keluarga semasa Hari Keluarga Khazanah 2015 di Pulau Pinang C) Batma Mohan Lavarajoo, Penolong Eksekutif, Bahagian Khidmat Korporat & Sokongan; Arrafiq Abdul Aziz, Penolong Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan D) Nabiya Anthony, Penolong Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan; Saadiah Aziz, Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan; Lechimy Muniandy, Penolong Eksekutif, Bahagian Pelaburan

C




D

ALUMNI KAMI


Bilangan alumni kami melebihi 400 orang, ramai antara mereka telah meneroka bidang baharu dan mencatatkan pencapaian peribadi dan profesional yang mengagumkan. Testimoni ini bukan sahaja untuk mereka yang berkhidmat di Khazanah tetapi juga usaha kami untuk membangunkan modal insan bermotivasi tinggi, berprestasi tinggi, berpandukan nilai kerja berpasukan kami, semangat saling menghormati, integriti dan profesionalisme.

Daripada Ketua Pegawai Eksekutif syarikat tersenarai terkemuka dan agensi kebangsaan penting kepada usahawan sosial dan penulis, alumni kami mula membentuk pertumbuhan dan pembangunan sosioekonomi, berpenginstitusian dan lanskap budaya Malaysia dan melangkaui sempadan. Ini sejajar dengan tonggak strategik keempat mandat kami untuk membantu membangunkan modal insan yang kukuh demi bangsa dan negara-negara di mana kami membuat pelaburan.




DATUK ABDUL FARID ALIAS
Datuk Abdul Farid ialah Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Maybank. Beliau memacu strategi pemiagaan dan pertumbuhan kumpulan di seluruh bidang pemiagaan dan negara yang mana Maybank beroperasi, memastikan keseimbangan yang selesa antara dorongan kecemerlangan operasi, pertumbuhan tabdir urus dan pemiagaan yang kukuh. Beliau juga bertanggungjawab membangun dan memacu usage nilai pelanggan Maybank bagi semua bidang pemiagaan dan lokasi serantau dan secara keseluruhannya memastikan nilai jangka panjang yang mampan untuk pemegang saham.

Jawatan sebelum ini di Khazanah:
Pegarah, Bahagian Pelaburan
21 Mac 2005 – 31 Disember 2008




SHAHZAD AZIZ BHATTI
Shahzad ialah Pengasas Bersama dan Ketua Pegawai Eksekutif Axiom Learning. Axiom Learning adalah syarikat induk pendidikan yang bermatlamat menjadi pemangkin untuk transformasi positif penawaran pendidikan di seluruh dunia. Axiom beroperasi di Boston, New York, Northern California dan Kuala Lumpur serta operasi *pro bono* yang membantu pelajar anak yatim, pelarian dan yang kurang bernasib baik di kawasan baharu dan membangun. Buat masa ini, Axiom adalah ruang eksperimen pembelajaran yang menggunakan pendekatan penggunaan data untuk mengenal pasti modul pendidikan paling berkesan khusus untuk setiap individu pelajar.

Jawatan sebelum ini di Khazanah:
Pegarah, Bahagian Pelaburan
1 September 2007 – 1 September 2009



SASIBAI A/P KIMIS
Sasibai ialah Pengasas dan Rakan Urusan Earth Heir, jenama gaya hidup beretika dengan tumpuan kepada pertukangan mewah. Earth Heir mempunyai pelbagai matlamat, antaranya memelihara bakat dan tradisi pertukangan warisan dengan mewujudkan mata pencarian yang mampan untuk tukang dan pekerja mahir, menyokong golongan kurang bernasib baik dalam semua peringkat rantaian bekalan dan menyumbang kepada badan amal yang menangani masalah sosial.

Jawatan sebelum ini di Khazanah:
Naib Presiden, Bahagian Pelaburan
5 Januari 2009 – 24 Mac 2011




ALVIN UNG SOO BENG
Alvin ialah seorang penulis, penceramah dan perunding dalam pembangunan kepimpinan. Beliau juga ialah perunding eksekutif di Story Circle, sebuah syarikat perundingan kepimpinan terkemuka di Kuala Lumpur dan merupakan Felo di Khazanah Nasional.

Jawatan terdahulu di Khazanah:
Naib Presiden
Pejabat Pengarah Urusan
18 Julai 2007 – 17 Julai 2008



SHAHNAZ AL-SADAT TAN SRI ABDUL MOHSEIN
Shaahz ialah Pengarah Urusan / Ketua Pegawai Eksekutif Arise Asia Sdn Bhd (Arise), sebuah perusahaan sosial yang diasaskan dengan hasrat membantu mana-mana individu atau institusi melaksanakan usaha yang akan mengurangkan jurang sosial. Kini syarikat ini menawarkan khidmat pelaksanaan untuk usaha sedemikian dengan tumpuan khusus kepada kemahiran dan pendidikan sebagai pemboleh utama untuk merapatkan jurang perbezaan. Beliau menerajui pembangunan dan menyalia pelaksanaan yang dilaksanakan oleh Arise serta membentuk strategi jangka panjang dan jangka pendeknya.

Jawatan sebelum ini di Khazanah:
Pengarah Eksekutif
Pengurusan Modal Insan Strategik
16 Ogos 2004 – 31 Julai 2011



DR REZAL KHAIRI AHMAD
Dr Rezal ialah Ketua Pegawai Eksekutif NanoMek Berhad, peneraju agensi pemerdagangan teknologi nano kerajaan dan pembangunan perindustrian di Malaysia. Teknologi nano akan melonjakkan semula pertumbuhan ekonomi Malaysia melalui empat sektor penggerak semula iaitu Alat & Sistem Elektronik, Tenaga & Alam Sekitar, Makanan & Pertanian dan Penjagaan Kesihatan, Kesejahteraan & Perubatan.

Jawatan sebelum ini di Khazanah:
Naib Presiden
Pengurusan Modal Insan Strategik
1 Jun 2013 – 31 Mei 2014

Grafik di atas mengandungi nama-nama alumni kami yang disusun dalam bentuk cembul Khazanah



Malaysia Airports mengendalikan sejumlah 107 juta pergerakan penumpang pada 2014, dengan purata sebanyak 293,000 penumpang sehari di semua 39 buah lapangan terbang di Malaysia dan sebuah lapangan terbang di Istanbul, Turki



MAS membawa kira-kira 45,000 penumpang dalam 360 penerbangan secara purata setiap hari



UEM Group Berhad adalah salah satu kumpulan infrastruktur dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan dengan empat perniagaan teras iaitu Lebuhraya, Pembangunan Perbandaran & Hartanah, Kejuruteraan & Pembinaan dan Pengurusan Harta & Kemudahan



Axiata mempunyai kira-kira 25,000 kakitangan yang memberikan khidmat kepada lebih 260 juta pelanggan di seluruh Asia



Kumpulan CIMB beroperasi di sembilan daripada 10 negara ASEAN, dengan kira-kira 40,000 kakitangan dan lebih 1,000 cawangan di seluruh rantau





SAMBIL KITA BERGERAK KE HADAPAN, KHAZANAH DAN SYARIKAT-SYARIKAT PELABURANNYA AKAN TERUS MEMBERI TUMPUAN KEPADA INSTITUSI PEMBANGUNAN YANG MENGGALAKKAN INOVASI DAN MEMASTIKAN RAKYAT MALAYSIA MENDAPAT MANFAAT DARI NILAI YANG TERCIPTA

Telekom Malaysia kini mengungguli sektor telekomunikasi Malaysia - mengotakan janji jenamanya "Kehidupan Dipermudahkan" kepada lebih 2.23 juta pelanggan jalur lebar di Malaysia; dengan lebih 1.62 juta premis diluluskan bagi penyaluran jalur lebar berkelajuan tinggi



Tenaga Nasional Berhad menjana elektrik berjumlah 107,091 GWh pada 2014



IHH kini merupakan penyedia penjagaan kesihatan tersenarai yang kedua terbesar di dunia berdasarkan pemodalannya. IHH mengendalikan lebih 7,000 katil berlesen di 38 buah hospital dengan lebih 3,000 katil baharu yang akan ditambah serta pusat-pusat perubatan, klinik dan perniagaan penjagaan kesihatan sokongan di 10 negara.





**KHAZANAH
NASIONAL**

Khazanah Nasional Berhad 275505-K
Aras 33, Menara 2, Menara Berkembar Petronas
Kuala Lumpur City Centre
50088 Kuala Lumpur, Malaysia
T +603 2034 0000
www.khazanah.com.my