



KHAZANAH NASIONAL

MODEL BAHARU EKONOMI

ValueCAP



$$k = rf + b(rm - rf)$$



INOVASI



YAYASAN HASANAH

INSTITUSI KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



THEMED ATTRACTIONS RESORTS & HOTELS



ACIBADEMSIGORTA



MEMBINA NILAI SEJATI

LAPORAN KHAZANAH 2015



KETEKUNAN INTEGRITI PROFESIONALISME Saling Menghormati Kerja Berpasukan

NEGARA BERPENDAPATAN TINGGI



KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2015



JUARA RANTAU



MELABUR DALAM PERTUMBUHAN



KETERANGKUMAN



PROGRAM TRANSFORMASI GLC



PENCIPTAAN NILAI



Laporan Khazanah 2015 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, sekali gus 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 *Mempraktikkan Nilai Kami* digambarkan pada muka kulit laporan, dengan nilai korporat Khazanah membentuk tiang utama sebagai teras organisasi. Secara visual, tiang pada bahagian tengah muka kulit hadapan laporan melambangkan tiang seri, sebagai pengukuh utama yang menyokong struktur rumah Melayu tradisional. Reka bentuk grafik keseluruhan melambangkan kepelbagaian dimensi mandat kami yang memperkukuh penglibatan kami dalam pelbagai aktiviti yang luas.

Laporan ini boleh dimuat turun di laman web www.khazanah.com.my

Mei 2016



KHAZANAH
NASIONAL

“Alur Bertempuh, Jalan Berturut”

adalah satu pepatah Melayu yang membawa maksud, “untuk mengikuti jalan yang telah tersedia dan berjalan secara teratur”. Ini mencerminkan semangat budaya Melayu yang pada dasarnya bermaksud, melakukan sesuatu perkara yang sejajar dengan prinsip yang telah ditetapkan berasaskan nilai-nilai teras.

Pepatah tersebut memberi gambaran siapa kami dan apa yang kami lakukan di Khazanah. Nilai teras kami – kerja berpasukan, saling menghormati, ketekunan, integriti, dan profesionalisme – telah disematkan dalam seluruh organisasi, umpama benang yang menyatukan setiap kakitangan.

Semua nilai ini merupakan garis panduan dalam menjalankan tugas seharian kami, sama ada interaksi antara individu dan pasukan dalam organisasi secara rasmi atau tidak rasmi, serta penglibatan kami dengan pelbagai pihak berkepentingan. Nilai-nilai ini menjadi agen semak- dan-seimbang, dalam kami secara kolektifnya berusaha memberikan pulangan perdagangan, strategik dan sosial.

Nilai-nilai ini turut memperkukuhkan usaha kami dalam membina sebuah institusi yang mampu menghadapi cabaran dan mengharungi ujian pada setiap masa, dalam pada kami bekerjasama dengan institusi-institusi yang lain dalam membina nilai sejati untuk Malaysia dan rakyatnya. Bersama-sama, kami berusaha ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi dengan ekonomi yang mampan dan menyeluruh.

MEMBINA NILAI SEJATI...

MEMPRAKTIKKAN NILAI KAMI

Menerapkan nilai yang kami pegang dalam segala tindakan kami untuk memacu ke arah pertumbuhan yang mampan untuk jangka panjang.



Mempunyai Nilai Kami adalah tema Laporan Khazanah 2015 (TKR2015). Lima nilai teras kami – kerja berpasukan, saling menghormati, ketekunan, integriti dan profesionalisme – adalah bahagian terpenting dalam Khazanah. Pada hari pertama bertugas, kakitangan baharu akan diperkenalkan dengan semua nilai tersebut, dan juga diberi buku panduan Kod Tata Laku yang memaparkan nilai - nilai tersebut. Nilai - nilai ini melambangkan siapa kami sebagai sebuah organisasi dan menggambarkan apa yang kami dukung dan bagaimana kami beroperasi.

Kerja berpasukan memberi kekuatan kepada kakitangan kami, menggalakkan kerjasama di semua peringkat dan aktiviti untuk mencapai matlamat yang sama, sambil mengekalkan sifat saling menghormati dengan menghargai kepelbagaian setiap individu dan melayani setiap kakitangan secara adil. Melalui nilai ketekunan, kami melaksanakan setiap tugas dengan penuh dedikasi dan komitmen sambil berusaha untuk bekerja dengan pantas dan tepat. Integriti adalah asas kepada tindakan kami, dan oleh itu kami berusaha untuk melakukan perkara yang betul tanpa pengecualian melalui tadbir urus yang baik dan operasi yang beretika. Profesionalisme memastikan kami bertanggungjawab atas semua perkara yang kami lakukan, bekerja tepat pada masanya dan memberikan yang terbaik kepada setiap orang, rakan kongsi dan pihak berkepentingan yang lain.





PROFESIONALISME

“Sebagai kakitangan Khazanah, anda mesti mempunyai sifat sopan, jujur dan bertanggungjawab terhadap sesiapa sahaja yang anda berurusan. Ini dikatakan profesional. Walau bagaimanapun, amat penting untuk kita sentiasa mengingatkan diri sendiri bahawa ‘profesional’ bukan sahaja pada nama. Ia merupakan ungkapan yang diberikan oleh orang lain kepada anda.”



Mohamed Nasri Sallehuddin
Pegawai Eksekutif, Perkhidmatan Korporat & Sokongan,
Setiausaha Syarikat & Ketua Unit Perundangan

Tema TKR2015 ini digambarkan pada muka kulit laporan ini, berkonsepkan tiang seri yang merupakan pengukuh utama rumah Melayu tradisional. Kebiasaannya, tiang seri dibaluti lima kain berlain warna untuk membezakannya dengan tiang-tiang yang lain. Sama seperti lima nilai Khazanah yang dipraktikkan dalam pelbagai tugas yang kami laksanakan dalam mandat kami.

NILAI - NILAI INI
MELAMBANGKAN SIAPA
KAMI SEBAGAI SEBUAH
ORGANISASI DAN
MENGGAMBARKAN APA
YANG KAMI DUKUNG
DAN BAGAIMANA KAMI
BEROPERASI

ISI KANDUNGAN



PENGENALAN 2

Siapa Kami dan Mandat Kami	2
Tinjauan 2015	4

TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI 7

Amanat Pengerusi	8
Tadbir Urus dan Rangka Kerja Kebertanggungjawaban	12
Lembaga Pengarah	14
Perutusan Pengarah Urusan	16
Kumpulan Perancangan Strategik	22

ULASAN KEWANGAN 29

Sorotan Kewangan	30
Laporan Juruaudit Bebas	34
Petunjuk Kewangan Terpilih	35
Kewangan Islam dan Pengurusan Modal dan Liabiliti	38



MEMBINA



NILAI SEJATI

41 MENCIPTA NILAI MELALUI PELABURAN KAMI

- 42 Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan
- 44 Memperkasakan Syarikat Kami
- 46 Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu
- 48 Struktur Pegangan Pelaburan
- 64 Membina Jejak Serantau
- 66 Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan

73 BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

- 74 Keterangkuman & Kelestarian
- 78 Sorotan Usaha Tanggungjawab Korporat Terpilih pada 2015
- 80 Menyokong Transformasi Nasional

KAJIAN KES

- 82 **Kajian Kes 1:** Memacu Pertumbuhan dan Penciptaan Nilai di Peringkat Domestik
- 86 **Kajian Kes 2:** Usaha ke Arah Membiayai Inovasi dan Teknologi
- 90 **Kajian Kes 3:** Menginstitusikan Kebertanggungjawaban dan Ketelusan

95 MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

- 96 Khazanah sebagai Organisasi Pembelajaran
- 100 Warga Kami, Nilai Kami

SIAPA KAMI



Khazanah adalah dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia

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). Program Transformasi GLC ini telah pun selesai pada bulan Julai tahun lepas selepas 10 tahun pelaksanaannya.

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 telah dilantik untuk menerajui Khazanah dan melaksanakan rombakan strategik berdasarkan mandat baharunya. Beliau melapor kepada ahli Lembaga Pengarah yang dianggotai oleh 10 orang ahli dan dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak.



TENTANG KETEKUNAN

"Kejayaan memerlukan seratus langkah kecil dalam arah yang betul - selangkah demi selangkah, tiada kesalahan, dengan semua orang melakukan yang sama. Kami berkhidmat dengan ketekunan dan terus berusaha keras untuk berfikir di luar kotak demi mencipta dan memperoleh nilai bagi portfolio kami."



Nurul Amni Mohd Amin
Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan
(Nurul Amni bertugas di Unit Pengurusan Strategik)

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), yang selesai pada bulan Julai 2015, serta membuat pelaburan strategik dalam sektor dan kawasan baharu yang dianggap penting untuk masa hadapan Malaysia. Kami juga terlibat secara berterusan dalam pembangunan modal insan, sosial dan pengetahuan untuk negara.



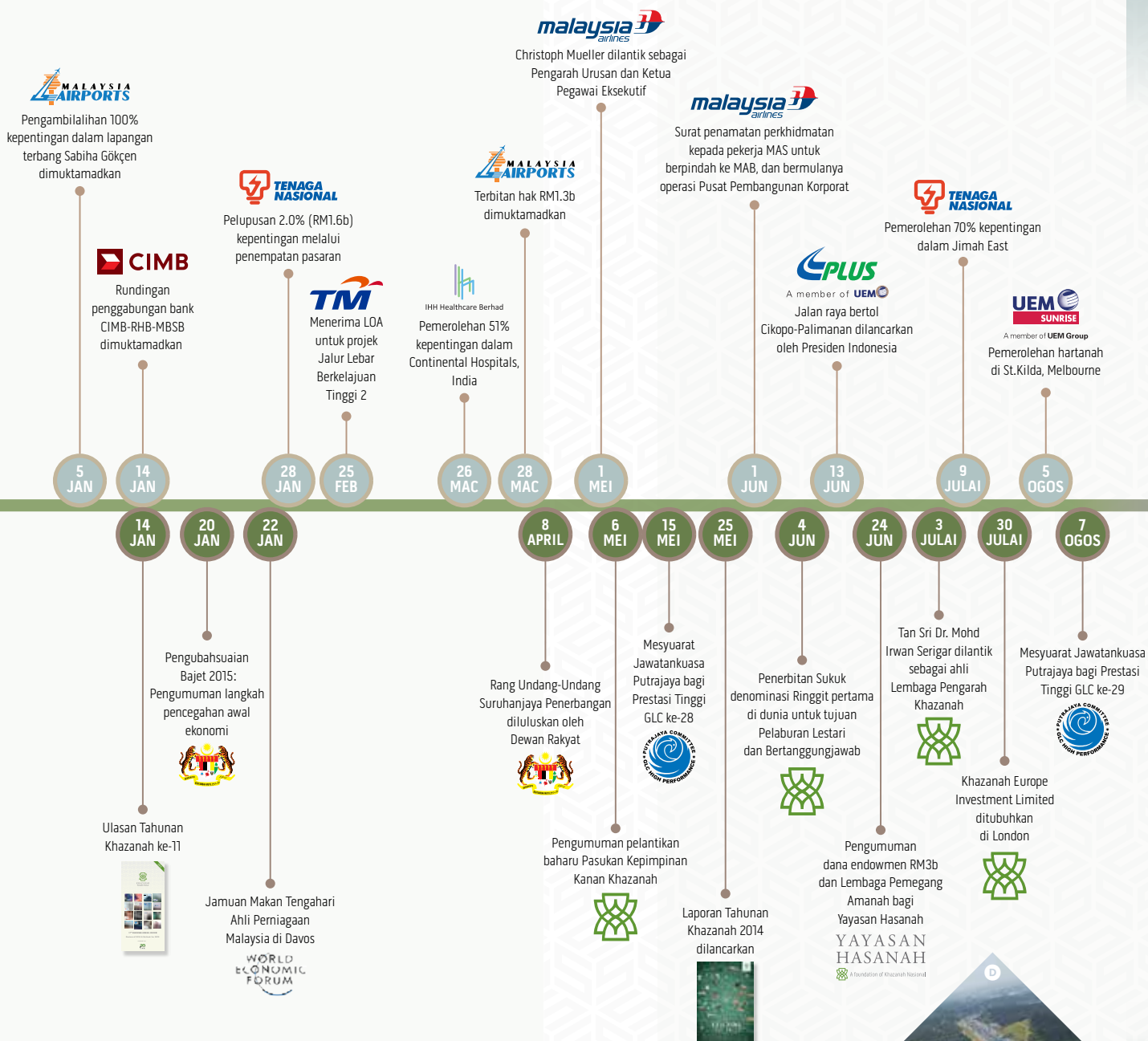
Ilustrasi ini merangkumi mandat Khazanah, yang mana bumbungnya mewakili visi kami, yang disokong oleh empat tonggak yang menakrifkan kerja kami dan berpaksikan asas-asas teras kami.



TINJAUAN 2015



Tahun 2015 menyaksikan beberapa urus niaga utama dilaksanakan yang terus membuktikan peranan kami sebagai dana pelaburan strategik. Ini termasuk transaksi korporat, aktiviti penstrukturan semula, pelaburan, pelupusan pelaburan strategik untuk menyokong matlamat pembangunan negara dan projek pemangkin.



- Syarikat penerima pelaburan
- Acara Utama

Sumber: Kompilasi Khazanah





B



C



TENTANG SALING MENGHORMATI

“Sedang kami berkembang ke kawasan geografi baharu, adalah penting bagi pemain dan pihak berkepentingan di sesuatu kawasan untuk bukan sahaja mengenali nilai-nilai tetapi kami juga berpegang pada nilai-nilai tersebut secara konsisten. Ini membantu untuk menarik minat rakan kongsi yang betul untuk Khazanah untuk membentuk pasukan dan membina jalinan kerjasama jangka panjang.”

Abang Rahmat Yusuf
Pegawai, Khazanah Turkey Regional Office



Penstrukturan semula modal Iskandar Investment Berhad dimuktamadkan



Memperoleh 30% kepentingan dalam syarikat jana kuasa Turki, Gama Enerji AS



Perjanjian Perkongsian dimeterai dengan Emirates



Usaha sama dengan syarikat telekomunikasi terkemuka Filipina



Memperoleh 75% kepentingan dalam Digicel Myanmar Tower Company Ltd



Memperoleh 80% kepentingan dalam pengendali mudah alih Nepal, Ncell



Penyiapan projek



MAB memulakan operasi

28 OGOS

1 SEP

14 SEP

14 OKT

16 OKT

18 NOV

2 DIS

5 DIS

14 DIS

21 DIS

29 DIS

7-9 OGOS

24 OGOS

26 OGOS

4 SEP

28 SEP

4-5 OKT

5 OKT

23 OKT

3-5 NOV

16 NOV

18-22 NOV

21-22 NOV

20 DIS

Laporan "Making Housing Affordable" diterbitkan



Pentauliahan Program Transformasi GLC



Jawatankuasa Khas Ekonomi (SEC) ditubuhkan

Khazanah mengumumkan pelaburan domestik yang ditambah & dipercepatkan sebanyak RM6.7b



ValueCAP

Pemerolesan 73.4% kepentingan dalam Global Hospitals, India

Langkah ekonomi proaktif diumumkan oleh Perdana Menteri



Mesyuarat Majlis Penasihat Sains dan Inovasi Global di New York



Themmed Attractions Resorts & Hotels

Pengumuman Usaha sama dengan Minor Group untuk membangunkan Anantara Resort di Desaru Coast



Negara-negara Pasifik mencapai persetujuan mengenai rundingan Perkongsian Trans-Pasifik



Bajet 2016 telah dibentangkan

Forum Ekonomi Islam Sedunia, Kuala Lumpur



Pengumuman rancangan untuk membuka hospital dengan 350 katil di Chengdu, China

Sidang Kemuncak ASEAN



Laporan "Why Trade Matters" diterbitkan

Sidang Kemuncak Asia Timur



Khazanah memperbaharui kontrak Pengarah Urusan



A Tan Sri Azman menyambut kunjungan Perdana Menteri United Kingdom, David Cameron, di pejabat Khazanah di Kuala Lumpur, pada 30 Julai 2015

B Hospital Gleneagles Kota Kinabalu mempunyai jumlah keupayaan 200 katil pesakit dalaman, 73 suit perubatan, 6 dean pembedahan, 15 unit rawatan rapi, 7 unit rawatan rapi bayi serta 6 bilik bersalin dan kelahiran. Ini adalah sebahagian daripada rangkaian global hospital IHH Healthcare

C Tan Sri Dato' Azman Mokhtar (kanan), Tan Sri Dr. Mohd Irwan Serigar Abdullah (kiri), Ketua Setiausaha Perbendaharaan dan para pegawai Kementerian Kewangan melawat kemudahan Studio Pinewood Iskandar Malaysia di Iskandar Malaysia sebagai sebahagian daripada program Ulasan Tahunan Khazanah

D PLUS Malaysia menyiapkan kerja-kerja pelebaran lorong keempat di Lebuhraya Utara-Selatan pada tahun 2015

Perbincangan Luar Lembaga
Pengarah Khazanah di The Datai
Langkawi, Kedah pada bulan
Disember 2015



KETEKUNAN

BERUSAHA UNTUK BEKERJA DENGAN PANTAS DAN TEPAT. MEMBERI SEPENUH PERHATIAN DAN KOMITMEN TERHADAP SETIAP TUGASAN, DAN MENGAMBIL TINDAKAN SEGERA DALAM MENANGANI SESUATU PERKARA. BERANI Mencari peluang baru dalam usaha untuk memenuhi kepentingan ekonomi negara sambil memastikan kemampuan dalam setiap pelaburan dan inisiatif



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
Rangka Kerja tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban	12
Lembaga Pengarah	14
Perutusan Pengarah Urusan	16
Kumpulan Perancangan Strategik	22

AMANAT PENERUSA



Kerajaan telah menerapkan kepimpinan yang bertanggungjawab dalam melaksanakan langkah-langkah yang perlu untuk memastikan kedudukan ekonomi negara yang baik

Alhamdulillah, Malaysia terus diberkati dan kekal berdaya tahan dari segi ekonomi pada tahun 2015.

Walaupun menghadapi pelbagai cabaran baharu, baik di dalam mahupun di luar negara, negara mencatat pertumbuhan ekonomi yang kukuh sebanyak 5% pada tahun lepas, yang disokong oleh permintaan domestik dan pelaburan sektor swasta yang memberangsangkan. Pertumbuhan ini dicapai walaupun situasi kejatuhan harga minyak dan spekulasi terhadap ekonomi China yang lemah. Sebagai salah sebuah daripada beberapa buah negara pengekspor minyak bersih di Asia Tenggara, kemerosotan harga minyak ini memberi impak yang besar terhadap kewangan negara. Sementara itu, rakan perdagangan negara yang terbesar, China, juga telah mengalami kelembapan ekonomi yang memberi impak yang besar kepada negara.

Dalam menghadapi cabaran ini, Kerajaan telah menerapkan kepimpinan yang bertanggungjawab, dan bukannya mengambil laluan yang popular, dalam melaksanakan langkah-langkah yang perlu untuk tidak hanya menangani cabaran terkini, tetapi juga untuk memastikan kekukuhan asas ekonomi negara kekal dalam kedudukan yang baik untuk pertumbuhan yang berterusan. Kita yakin bahawa tindakan meletakkan asas-asas yang kukuh untuk berjaya adalah tepat.

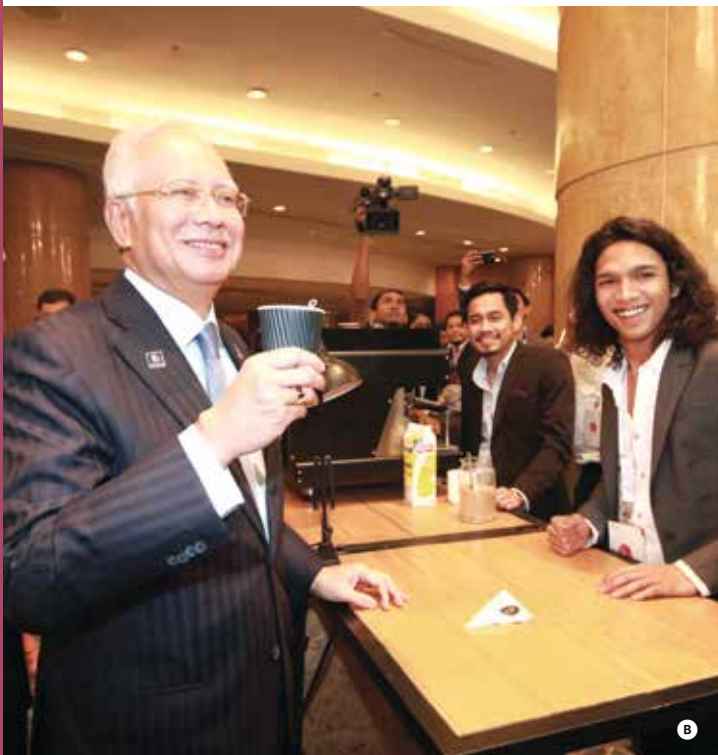
Pada bulan Januari 2015, Kerajaan bertindak tegas dengan mengumumkan langkah-langkah untuk mengurangkan perbelanjaan operasi sebanyak RM5.5 bilion, di samping mengekalkan perbelanjaan pembangunan yang diperuntukkan di bawah Bajet 2015. Seperti yang saya katakan pada masa itu, ini merupakan langkah pencegahan awal bagi memastikan ekonomi negara terus mencapai pertumbuhan yang baik dan kukuh. Pelaksanaan cukai barangan dan perkhidmatan

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

*Pengerusi
Khazanah Nasional Berhad*



PEMBAHARUAN FISKAL DAN KEWANGAN DAN PENGURUSAN EKONOMI YANG TEGAS TELAH BERJAYA UNTUK MEMASTIKAN EKONOMI TERUS BERDAYA TAHAN UNTUK MENGHADAPI CABARAN



- A** Dato' Sri Mohd Najib menyampaikan ucapan pada Majlis Pentauliahan Program Transformasi GLC
- B** Dato' Sri Mohd Najib menikmati secawan kopi yang disediakan oleh barista Wood & Steel Adam Azriff (paling kanan) pada Khazanah Megatrends Forum 2015
- C** Dato' Sri Mohd Najib mengambil wafie bersama kakitangan Telekom Malaysia pada Hari Terbuka GLC 2015



(GST) pada April 2015 adalah contoh pendekatan tidak popular yang terpaksa kami laksanakan untuk kebaikan negara untuk jangka masa panjang. Dalam keadaan kemerosotan harga minyak, sekiranya negara tidak memperolehi pendapatan daripada GST, defisit fiskal negara akan meningkat kepada 4.8% daripada sasaran 3.1% untuk tahun 2016.

Pada bulan Ogos 2015, kami telah menubuhkan satu Jawatankuasa Ekonomi khas, yang terdiri daripada wakil-wakil dari kedua-dua sektor awam dan swasta dan dipengerusikan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Dato' Sri Abdul Wahid Omar, untuk membangunkan langkah-langkah proaktif yang akan mengukuhkan lagi ekonomi negara. Antara langkah-langkah yang diumumkan sejurus selepas jawatankuasa ini ditubuhkan termasuk mengaktifkan ValueCap untuk menstabilkan pasaran ekuiti, sokongan untuk perusahaan bersaiz kecil hingga sederhana (PKS), serta inisiatif untuk menangani isu kos sara hidup, perumahan mampu milik, dan peluang pekerjaan untuk siswazah.

Sejajar dengan itu, Khazanah juga mengumumkan dan mempercepatkan pelaksanaan beberapa pelaburan tambahan untuk menyokong langkah-langkah proaktif Kerajaan. Selain itu, pada bulan Januari tahun ini, kami telah mengubah suai Bajet 2016 untuk mengoptimalkan perbelanjaan dalam menghadapi keadaan ekonomi semasa. Bak kata pepatah, jika tidak dipecahkan ruyung, manakan dapat sagunya. Walaupun dalam keadaan global yang mencabar, sistem perbankan negara kekal kukuh dengan tahap permodalan yang sihat, sementara kadar inflasi kekal pada tahap yang boleh diterima meskipun dengan pelaksanaan GST.

Ini membuktikan bahawa pembaharuan fiskal dan kewangan serta pengurusan ekonomi yang mencabar telah berjaya memastikan ekonomi yang berdaya tahan kepada kejutan luaran. Bank Dunia telah memuji kita kerana mengekalkan dasar makroekonomi yang kukuh. Pada tahun



2015, Malaysia berada pada kedudukan ke-18, dua angka tangga dari tahun sebelumnya, dalam Laporan Daya Saing Global oleh Forum Ekonomi Dunia bagi tahun 2015, dan negara telah menduduki tempat pertama dalam kalangan 70 negara Islam lain dalam Petunjuk Ekonomi Islam Global. Pasaran modal Malaysia kekal mantap, berkembang merentasi semua segmen pada tahun 2015, dengan RM90 bilion diperoleh dalam pasaran utama.

Malaysia harus kekal pada haluannya tidak kira bagaimana bergelornya perjalanan yang bakal ditempuhi. Dalam hal ini, saya ingin mengucapkan tahniah kepada semua Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) yang telah lulus dari Program Transformasi GLC pada 28 Julai 2015 selepas satu dekad kemajuan transformatif yang mencabar tetapi berbaloi. Program ini, di bawah kepimpinan Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC dengan Khazanah sebagai urus setia, mencapai banyak kejayaan dalam meningkatkan prestasi kewangan, menginstitusikan tadbir urus yang baik dan menyampaikan sumbangan secara yang lebih luas, dan berkesan kepada pembangunan sosioekonomi negara.

GLC kini muncul lebih kukuh dan lebih mantap, serta ditadbir dengan lebih baik dan didorong prestasi. Mereka telah menjadi institusi yang lebih berdaya tahan dan dinamik dengan kunci kira-kira yang diuruskan dengan baik dan kehadiran serantau serta antarabangsa. Tahun 2015 juga bersejarah kerana Malaysia dan negara-negara lain dalam Perkongsian Trans-Pasifik (TPP) mencapai persetujuan pada bulan Oktober tahun itu, selepas rundingan selama beberapa tahun. Malaysia akan menjadi sebahagian daripada perjanjian perdagangan global yang akan memperluaskan pasaran dan mengurangkan tarif bagi barangan dan perkhidmatannya, di samping memastikan bahawa kepentingan utama negara terus dipertahankan. Di samping itu, kedudukan Malaysia sebagai pengerusi ASEAN pada tahun 2015 berakhir pada bulan Disember dengan Deklarasi Kuala Lumpur yang bersejarah dan Penubuhan Komuniti ASEAN. Kewujudan Komuniti ASEAN menandakan satu permulaan baharu untuk lebih daripada 630 juta penduduknya, lantas merupakan satu kelahiran rantau yang bersepadu - satu entiti yang merupakan kuasa

**KHAZANAH SEBAGAI SEBUAH
INSTITUSI TERUS MENUNJUKKAN
DAYA TAHAN DAN KEMAJUAN
YANG MAMPAN MERENTASI
BIDANG KERJA YANG PELBAGAI
YANG DILAKSANAKAN, SEKALI
PUN PADA TEMPOH TATKALA
NEGARA BERHADAPAN DENGAN
SUASANA TURUN NAIK DAN
KETIDAKTENTUAN**





B

▲
 Ⓐ Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC yang dipengerusi oleh Dato' Sri Mohd Najib, mengadakan mesyuarat ke-29 dan terakhir pada 7 Ogos 2015

Ⓑ Dato' Sri Mohd Najib bersantai bersama-sama dengan ahli Lembaga Pengarah dan Pasukan Kepimpinan Kanan pada Perkumpulan Lembaga Pengarah Khazanah pada bulan Disember 2015 di The Datai Langkawi, Kedah

Ⓒ Dato' Sri Najib (tengah) bersama-sama dengan Dato' Sri Abdul Wahid (dua dari kiri), Tan Sri Nor (kiri) dan Tan Sri Azman (dua dari kanan) meninjau halaman buku Khazanah *Megatrends Forum: Reflection on a Decade* selepas pelancaran buku tersebut

ekonomi global.

Sebagai Pengerusi Khazanah, saya dengan ikhlasnya ingin merakamkan penghargaan kepada Lembaga Pengarah dan kakitangan Khazanah atas kerja keras, komitmen dan semangat mereka. Khazanah sebagai sebuah institusi terus menunjukkan daya tahan dan kemajuan yang berterusan merentasi pelbagai bidang kerja yang dilaksanakannya, walaupun negara berhadapan dengan suasana turun naik dan ketidakpastian. Perjalanan negara ini di masa hadapan penuh dengan cabaran besar dan persekitaran yang penuh berliku, tetapi kami tetap teguh melangkah ke hadapan untuk menjadi sebuah negara maju, Insya-Allah.

Terima Kasih.

Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak
 Pengerusi
 Khazanah Nasional Berhad



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 kami secara keseluruhannya. Sistem dan kawalan dalaman berbentuk dasar, tatacara dan garis panduan berkenaan pelbagai perkara, daripada pengurusan risiko dan kelulusan pelaburan kepada nilai korporat dan etika memperkukuhkan lagi amalan tadbir urus kami.

Kami membuat pendedahan yang sewajarnya berhubung prestasi dan operasi kami, sama ada yang diperlukan oleh undang-undang dan pihak berkuasa tertentu atau penyebaran maklumat kepada pihak kepentingan secara sukarela, termasuk orang awam di pelbagai platform dan forum.

Akaun kami diaudit oleh juruaudit luaran bebas dan penyata kewangan yang telah diaudit diserahkan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Kami telah berkongsi maklumat utama dengan Jawatankuasa Kira-kira Awam (PAC) dan diaudit oleh Jabatan Audit Negara. Kami juga menyiarkan maklumat utama kepada orang ramai di laman web rasmi kami dan melalui penerbitan tahunan termasuk Laporan Khazanah.

Penglibatan pihak berkepentingan sentiasa menjadi keutamaan. Kami menganjurkan pelbagai program untuk pihak media, penganalisis dan pengurus dana, agensi kerajaan serta ahli parlimen, untuk memberitahu mereka tentang operasi, aktiviti dan prestasi kami.

Kami beroperasi dalam rangka kerja mandat yang secara jelasnya sejajar dengan matlamat pembangunan negara yang ditetapkan oleh pemegang saham utama kami, iaitu Kerajaan Malaysia.



TENTANG INTEGRITI

"Di Unit Kesetiausahaan, perkara yang sentiasa ditekankan ialah tentang memastikan tadbir urus yang baik dengan integriti yang tinggi. Integriti adalah melakukan perkara yang betul, walaupun tiada siapa yang melihat ... dan kami berpegang pada nilai ini."



Nor Azimah Abdul Rashid
Penolong Naib Presiden, Perkhidmatan Korporat & Sokongan



KAMI TELAH BERKONGSI MAKLUMAT UTAMA DENGAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) DAN DIAUDIT OLEH JABATAN AUDIT NEGARA

A Tan Sri Azman (tengah) memberi taklimat kepada pengurus dana pada majlis Invest Malaysia 2015. Di sebelah kanannya ialah Datuk Seri Tajuddin Atan, Ketua Pegawai Eksekutif, Bursa Malaysia, dan di sebelah kiri beliau ialah Fabrice Jacob, Pengasas dan Ketua Pegawai Operasi, JK Capital Management Ltd.

B Pengerusi dan CEO syarikat-syarikat pelaburan Khazanah ketika taklimat Ulasan Tahunan Khazanah 2016 di Putrajaya

Kami mematuhi keperluan pendedahan awam berkanun berkenaan pelaburan, pelupusan dan kegiatan penajaan modal. Kami juga menzahirkan maklumat kewangan kepada pemegang saham kami (Menteri Kewangan Diperbadankan), Bank Negara Malaysia dan Jabatan Perangkaan secara berkala.

Lembaga Pengarah mentadbir operasi kami. Ahli lembaga terdiri daripada wakil kerajaan dan sektor korporat dengan pelbagai latar belakang dan kepakaran profesional. 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 dengan berpaksikan piagam yang menggariskan peranan dan tanggungjawab mereka 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 Tingkah Laku serta Dasar dan Tatacara, yang membimbing kakitangan dalam tindakan dan tingkah laku mereka.



LEMBAGA PENGARAH



TAN SRI DATO' SERI UTAMA NOR MOHAMED YAKCOP

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 kepada Perdana Menteri. Beliau juga pernah berkhidmat dalam pelbagai jawatan di Bank Negara selama lebih 30 tahun.

DATO' SERI AHMAD HUSNI MOHAMAD HANADZLAH

Pengarah

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 di peringkat negeri.

TAN SRI DR. MOHD IRWAN SERIGAR ABDULLAH

Pengarah

Tan Sri Dr. Mohd Irwan ialah Ketua Setiausaha Perbendaharaan, Kementerian Kewangan. Beliau turut berkhidmat sebagai ahli Lembaga Pengarah di beberapa organisasi penting termasuk Petroliam Nasional Berhad, Lembaga Tabung Haji, Mass Rapid Transit Corporation Sdn. Bhd., Malaysia Airlines Berhad dan Bank Negara Malaysia. Beliau juga merupakan Pengerusi Dana Persaraan (Diperbadankan), Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia, Cyberview Sdn. Bhd. dan Pusat Inovasi & Kreativiti Global Malaysia.

TAN SRI MD NOR MD YUSOF

Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif

Tan Sri Md Nor Yusof ialah Pengerusi Malaysia Airlines 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.

RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA

Pengarah dan 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 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; 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.



DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM

Pengarah dan 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.

TAN SRI MOHAMED AZMAN YAHYA

Pengarah dan 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 Hutang Korporat.

DATO' SRI NAZIR TUN ABDUL RAZAK

Pengarah

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

Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit dan Risiko

Tan Sri Andrew ialah Felo Kehormat Fung Global Institute dan Ketua Penasihat kepada Suruhanjaya Kawal Selia Perbankan China. 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

Pengarah Urusan

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



Nilai teras yang kami hayati telah membimbing kami dalam segala usaha untuk memberi pulangan kewangan, strategik dan sosial untuk negara

Sekali lagi, saya ingin mempersembahkan Laporan Khazanah 2015 (TKR2015) kepada anda semua. Tema pada tahun ini ialah Mempraktikkan Nilai Kami, yang kami percaya adalah wajar terutamanya dalam keadaan global yang tidak menentu, rumit dan tidak jelas. Pada tempoh seumpama ini, adalah sangat penting bagi sesebuah institusi untuk bertunjangkan kepada nilai teras yang kuat, umpama mengemudi pelayaran sebuah kapal untuk kekal pada haluannya tatkala mengharungi lautan yang bergelora.

Khazanah terus dalam perjalanannya untuk membina nilai sejati untuk Malaysia. Seperti mana yang kami selalu mengingatkan diri kami sendiri, kerja kami ini adalah usaha yang berterusan dan tiada kesudahannya dan, inilah yang terus mendorong kami untuk mencapai tahap yang lebih baik. Nilai teras atau nilai korporat kami - kerja berpasukan, saling menghormati, ketekunan, integriti dan profesionalisme - telah membimbing kami dalam usaha untuk memberi pulangan kewangan, strategik dan sosial untuk negara. Anda akan dapati bahawa tema ini diguna pakai di sepanjang lembaran yang seterusnya dalam laporan ini. Seperti biasa, kami berharap anda akan mendapati laporan ini berguna dan informatif.

Pada tahun 2015, walaupun keadaan agak mencabar, Khazanah menunjukkan daya tahan dan mengekalkan kemajuan dalam prestasi kewangan dan strategik, aktiviti kemasyarakatan dan pengagihan, serta pembinaan keupayaan dan penginstitusian berterusan, *Alhamdulillah*.



**TAN SRI DATO'
AZMAN MOKHTAR**
Pengarah Urusan
Khazanah Nasional Berhad





SEKARANG INI GLC BOLEH MEMANDANG KE HADAPAN DARIPADA KEDUDUKAN YANG AGAK TEGUH

- (A) (Dari kiri) Tan Sri Dato' Seri Lodin Wok Kamaruddin, Ketua Eksekutif Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT), Tan Sri Azman dan Tan Sri Ismee Ismail, Pengarah Urusan Kumpulan dan Ketua Pegawai Eksekutif Lembaga Tabung Haji pada sidang akhbar Hari Terbuka GLC 2015
- (B) Pramugari Malaysia Airlines mengambil bahagian dalam perarakan Hari Merdeka pada 31 Ogos 2015



Salah satu peristiwa sangat penting yang telah dicapai ialah pentauliah Program Transformasi GLC yang berjangka masa 10 tahun. Walaupun masih terdapat jurang dan cabaran, GLC dalam Program ini bangkit untuk menghadapi cabaran bagi memenuhi pelbagai matlamat dan kini boleh memacu ke masa depan hasil daripada kedudukan yang agak kukuh. Perdana Menteri Malaysia, Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, yang juga selaku Pengerusi Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), merasmikan majlis pentauliah pada bulan Julai. Perdana Menteri turut melancarkan laporan yang bertajuk *GLC Programme Graduation Report* dan *Voices - Reflections on Transformation Journey*, yang merupakan koleksi lebih daripada dua dozen esei oleh pelbagai tokoh yang terlibat dalam Program Transformasi GLC. Bersempena dengan program pentauliah ini, Hari Terbuka GLC 2015 telah diadakan selama 3 hari dengan tema *Meningkatkan Kecemerlangan: Membina Negara, Memupuk Insan*. Ia merupakan satu acara yang mempamerkan bagaimana GLIC dan GLC telah berkembang dan menjadi pemangkin kepada

pembangunan negara dan memberi kesan kepada kehidupan berjuta-juta rakyat Malaysia. Acara ini telah berjaya dalam pelbagai segi, dan telah menarik minat kira-kira 67,000 pengunjung.

Satu lagi perkembangan penting pada tahun lalu ialah pelaksanaan secara berterusan Pelan Pemulihan yang mengandungi 12 tumpuan utama telah dilancarkan pada bulan Ogos 2014 ini dan akan dilaksanakan dalam tempoh 5 tahun untuk memulihkan syarikat penerbangan negara. Penstrukturan semula Malaysia Airlines adalah pada landasan yang betul dan mengikut jadual, dengan tahun 2015 merupakan tahun pencapaian beberapa matlamat penting, walaupun ada yang melibatkan langkah-langkah yang rumit, tetapi wajar dilaksanakan. Pada bulan April, Akta Suruhanjaya Penerbangan telah diluluskan oleh Parlimen. Pada bulan Jun, Malaysia Airlines telah melaksanakan proses rasionalisasi tenaga kerjanya yang membabitkan 6,000 pekerja. Pada masa yang sama, Pusat Pembangunan Korporat - ditubuhkan untuk memberi latihan dan penempatan perkhidmatan kepada kakitangan yang akan diberhentikan - telah memulakan operasi. Pada bulan September, Malaysia Airlines Berhad mula beroperasi sepenuhnya selepas peralihan yang berjaya daripada Malaysian Airline System Berhad, dan pada bulan Disember, Malaysia Airlines mengumumkan satu perkongsian strategik dengan Emirates Airline. Walaupun Ketua Pegawai Eksekutif, Christoph Mueller akan meninggalkan MAB sebelum berakhirnya tempoh kontrak beliau atas sebab peribadi, banyak yang telah dicapai, dan Encik Mueller telah menyumbang secara signifikan kepada kemajuan setakat ini.

Khazanah juga terus menyokong peranan Malaysia sebagai pusat kewangan Islam dan inovasi kewangan yang beretika. Sukuk RM100 juta untuk Pelaburan Mampun dan Bertanggungjawab (SRI), iaitu Sukuk SRI pertama di dunia dalam denominasi RM, telah berjaya diterbitkan, dengan hasilnya telah digunakan untuk membiayai sekolah-sekolah yang telah dikenal pasti di bawah Program Sekolah Amanah Yayasan Amir bagi tahun 2015. Secara keseluruhannya, program ini telah dilaksanakan di 62 buah sekolah setakat ini.

Pada tahun 2015, portfolio kami berkembang sebanyak 3.2% kepada RM150.2 bilion (pada 31 Disember 2015) dari segi nilai aset boleh direalisasikan (RAV), dengan lindungan RAV (aset / liabiliti) sebanyak 3.1 kali ganda, membolehkan Khazanah memasuki tahun 2016 yang dijangka mencabar, pada kedudukan yang agak kukuh. Kedudukan nilai bersih dilaraskan (NWA) kami susut sebanyak 1.6% kepada RM108.9 bilion, dan walaupun ia sedikit di bawah prestasi FBM KLCI yang turut turun sebanyak 1.0% (dari segi Jumlah Pulangan Pemegang Saham dalam mata wang tempatan), catatan prestasi NWA kami adalah lebih baik berbanding dengan beberapa indeks pasaran penanda aras utama. Khazanah juga mencatat keuntungan sebelum cukai (PBT) sebanyak RM1.2 bilion. Di samping itu, Khazanah membuat 23 pelaburan berjumlah RM8.7 bilion dan 10 pelupusan, dilaksanakan yang memberi hasil berjumlah RM5.3 bilion, dengan keuntungan pelupusan pelaburan berjumlah RM2.9 bilion, bagi tahun ini.

Prestasi portfolio yang berdaya tahan ini membolehkan pelaksanaan yang berterusan mandat strategik Khazanah diteruskan untuk terus memangkin pertumbuhan, serta mencipta dan menyebarkan nilai. Ini termasuk untuk terus memacu prestasi yang lebih baik untuk syarikat-syarikat pelaburan Khazanah dan terus memangkin pertumbuhan domestik, seimbang dengan mewujudkan hubungan merentasi rangkaian antarabangnya termasuk kemajuan syarikat-syarikat pelaburan.

Dalam menyokong langkah-langkah proaktif Kerajaan bagi memperkukuh asas ekonomi negara dan menangani kesan kegawatan ekonomi, Khazanah telah mengumumkan pelaburan dan inisiatif kewangan berjumlah RM9.27 bilion pada tahun 2015. Ini termasuk meningkatkan dan mempercepatkan pelaksanaan pelaburan domestik tambahan berjumlah RM6.77 bilion dalam beberapa sektor utama yang akan dipacu oleh Khazanah melalui syarikat-syarikat pelaburan berkaitan dan rakan pembangunan dalam jangka masa terdekat dan sederhana. Di samping itu, Khazanah akan menubuhkan Dana Teroka Pelaburan Ekonomi Baharu dengan dana sebanyak RM500 juta untuk usahawan tempatan, dan bersama-sama dengan Permodalan Nasional Berhad dan Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan), kami menyediakan dana tambahan untuk Valuecap Sdn Bhd.

A Tan Sri Azman membentangkan model projek Taman Tugu dan Dataran Muzium kepada Dato' Sri Mohd Najib dan ahli-ahli Lembaga Pengarah yang lain pada perkumpulan Lembaga Pengarah Khazanah pada Disember 2015 di The Datai Langkawi, Kedah

B Pandangan dari udara Global Hospitals, Chennai. IHH Healthcare memiliki 73.4% daripada Kumpulan Global Hospitals yang berpangkalan di India



**NILAI ASET BOLEH
DIREALISASIKAN (RAV)**
RM145.5b 31 Dis 2014 → 3.2% → RM150.2b 31 Dis 2015

**NILAI BERSIH
DILARASKAN (NWA)**
RM110.7b 31 Dis 2014 → (1.6%) → RM108.9b 31 Dis 2015



Dengan pembukaan pejabat Khazanah Eropah Investment Limited di London, jejak antarabangsa kami kini lengkap.



B

Khazanah terus melancarkan strategi pengantarabangsaan sejak tahun lepas, dengan penubuhan sebuah pejabat kami di London ini oleh anak syarikat milik penuhnya, Khazanah Eropah Investment Ltd. Pejabat kami di London ini ialah pejabat serantau kelima selepas Beijing, Mumbai, San Francisco dan Istanbul. Di samping itu, Khazanah memfokuskan pada pengukuhan inovasi dan teknologi bagi komponen portfolionya, melalui beberapa pelaburan dalam pelbagai wilayah termasuk India, Amerika Syarikat, United Kingdom, China, Singapura dan Malaysia.

MEMFOKUSKAN PADA PENGUKUHAN INOVASI DAN TEKNOLOGI BAGI KOMPONEN PORTFOLIONYA, MELALUI BEBERAPA PELABURAN DALAM PELBAGAI WILAYAH

Syarikat portfolio teras kami mencapai kemajuan besar dalam tahun 2015. Antara syarikat-syarikat kami yang mencapai kemajuan termasuk Malaysia Airports Holdings Berhad yang telah memuktamadkan pemerolehan 100% kepentingan dalam perkhidmatan lapangan terbang Istanbul Sabiha Gokcen; IHH Healthcare Berhad yang telah memperoleh 51% kepentingan dalam Continental Hospitals dan 73.4% kepentingan dalam Global Hospitals, kedua-duanya di India; Tenaga Nasional Berhad memperoleh 70% kepentingan dalam Jimah East Power dan pegangan 30% dalam syarikat kuasa Turki Gama Enerji AS; Axiata Group Berhad memperoleh 75% kepentingan dalam Digicel Myanmar Tower Syarikat dan pegangan 80% dalam NCell, pengendali mudah alih terkemuka Nepal; anak syarikat UEM Group Berhad, PLUS Expressways International telah berjaya menyiapkan jalan bertol Cikopo-Palimanan di Indonesia; dan projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi Fasa 2 (HSBB2) dan Jalur Lebar Pinggiran Bandar (SUBB) yang dilaksanakan oleh Telekom Malaysia Berhad.



KHAZANAH TERUS
BERISTIQAMAH
DALAM USAHANYA
MEMANDANGKAN PIHAK
BERKEPENTINGAN TELAH
MELETAKKAN HARAPAN
YANG CUKUP BESAR ATAS
KAMI

Anak-anak kakitangan Khazanah mengambil bahagian dalam pelancaran Hari Jambo pada 21 November 2015. (Dari kiri) Mohamed Nasri Sallehuddin, Pengarah Eksekutif, Perkhidmatan Korporat & Sokongan, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Undang-undang; Tan Sri Nor; Muhammad Rayyan Zareef, anak kepada Noraini Malik, Eksekutif Operasi, Institut Penyelidikan Khazanah; Isarah Mohamed Ridzuan, anak kepada Mohamed Ridzuan Mohamed, Pengarah, Strategi Penyelidikan & Pelaburan Khazanah; Nazira Hani Nazir, anak kepada Norehan Abd Ghani, Associate, Kewangan; Dzalfie Irfan Khairul Anuar, anak kepada Hashimah Musadi, Penolong Eksekutif, Pelaburan; Sarah Faliha, anak kepada Mohamed Salimi Abas, Penolong Naib Presiden, Pengurusan Modal Insan Strategik; Nabila Najla Mohamad Haniff Zaidde, anak kepada Zarina Ismail, Associate, Perkhidmatan Korporat & Sokongan; Nur Qalesha Mohd Radzuan; anak kepada Maslina Mansor, Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan; dan Tan Sri Azman



Yayasan Hasanah, sebuah yayasan milik Khazanah, memacu usaha tanggungjawab korporat (CR) kami. Antara hasil inisiatif Yayasan Hasanah pada tahun 2015 termasuk peningkatan penyertaan dalam Program Sekolah Angkat Yayasan PINTAR; membantu meningkatkan taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah di kawasan bandar dan luar bandar; pelbagai usaha untuk meningkatkan inisiatif kesedaran alam sekitar di peringkat komuniti dan kitar semula di peringkat sekolah; serta sokongan berterusan untuk usaha-usaha bantuan kemanusiaan baik di peringkat tempatan mahu pun antarabangsa. Di samping itu, Yayasan Hasanah buat julung kalinya telah menerbitkan Laporan Hasanah 2014 yang melaporkan operasi dan aktiviti Yayasan pada tahun lepas. Yayasan Hasanah telah membelanjakan RM93.3 juta untuk pelbagai inisiatif CR pada tahun 2015.

Sementara itu, Khazanah terus memberi sokongan kepada pembentukan dasar kerajaan dan meluaskan hubungan merentas rangkaian ilmu pengetahuan global. Pencapaian utama pada tahun 2015 ialah penerbitan berjudul "Making Housing Affordable" oleh Institut Penyelidikan Khazanah (KRI), laporan yang menganalisis masalah penawaran rumah mampu milik kepada orang awam daripada perspektif institusi dan firma. KRI juga telah menerbitkan "Why Trade Matters", laporan yang terbahagi kepada dua bahagian yang mengkaji bagaimana perdagangan antarabangsa dan dasar perdagangan memberi kesan globalisasi kepada ekonomi domestik dan kehidupan seharian rakyat. Di samping itu, Forum Khazanah Megatrends 2015, forum kesebelas dalam siri tahunan, telah diadakan, dengan penekanan dan fokus diberikan kepada cara-cara untuk memanfaatkan kuasa sokongan kreativiti dan keterangkuman inovasi untuk pertumbuhan berterusan.

Tahun 2015 adalah jelas merupakan tahun yang sibuk bagi Khazanah, dan saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang terlibat, yang telah bertungkus lumus untuk membolehkan kami mencapai kejayaan dalam pelbagai bidang. Usaha-usaha Khazanah adalah tanpa noktahnya dan lantaran itu, kami terus komited, Insya-Allah, memandangkan pihak berkepentingan utama kami, iaitu rakyat Malaysia, sentiasa mengharapkan yang terbaik daripada kami.

Terima kasih.

Tan Sri Dato' Azman Mokhtar

*Pengarah Urusan
Khazanah Nasional Berhad
17 Mei 2016*

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK



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 (SLT), bersama-sama membantu memastikan pelaksanaan dan penyampaian matlamat strategik dan komersial kami berdasarkan hala tuju daripada Lembaga Pengarah, sejajar dengan mandat kami.

BARISAN 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 tahun 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 bertugas di bahagian kewangan korporat kumpulan syarikat Jepun yang besar di Asia.

**DATO' MOHD IZANI GHANI**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Kewangan dan Ketua Pegawai Kewangan

Dato' Izani menyertai Khazanah pada Mac 2005 dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Kewangan pada Mei 2010. Sebelum menyertai Khazanah, Dato' 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 yang mana beliau berkhidmat selama 18 tahun di London dan kemudiannya di Kuala Lumpur.

**MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Perkhidmatan Korporat, dan Sokongan Setiausaha Syarikat dan Ketua Bahagian Perundangan

Mohamed Nasri menyertai Khazanah pada 2009. Sebelum itu, beliau merupakan rakan kongsi di firma undang-undang terkemuka di Malaysia, menasihati klien dalam hal berkaitan undang-undang korporat dan aspek undang-undang penstrukturan semula, korporat pengambilalihan dan penggabungan.

**DATUK HISHAM HAMDAN**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah

Datuk Hisham menyertai Khazanah pada tahun 2011 daripada Sime Darby Berhad yang mana beliau menyandang pelbagai jawatan kanan merangkumi strategi dan pembangunan perniagaan, penjagaan kesihatan, tenaga dan utiliti serta sektor China. Beliau juga mempunyai pengalaman luas dalam penyelidikan ekuiti dan perbankan pelaburan.

**AHMAD ZULQARNAIN ONN**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Unit Pengurusan Strategik

Zulqarnain menyertai Khazanah pada Mei 2014 dari Danajamin Nasional Berhad yang mana beliau merupakan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau telah berkhidmat di beberapa kumpulan kewangan termasuk UBS Warburg, Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, Kumpulan CIMB dan Kumpulan Symphony.

**MOHD IZANI ASHARI**

Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pejabat Projek Khas

Izani menyertai Khazanah pada tahun 2009. Beliau bertanggungjawab menerajui aktiviti Khazanah berkenaan Program Transformasi GLC. Beliau telah berkhidmat dengan beberapa 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 dan Pengarah Urusan Khazanah Research Institute

Dato' Charon menyertai Khazanah pada November 2013. 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.

**JAVIER SANTISO**

Pengarah Eksekutif, Khazanah Europe Investments Limited

Javier Santiso menyertai Khazanah sebagai Pengarah Eksekutif pada Ogos 2015 dan mengetuai Khazanah Europe Investments Limited. Sebelum ini beliau merupakan Pengarah Urusan bagi Hal Ehwai Global dan Usaha Masa Baharu di Telefonica. Beliau pernah berkhidmat dengan OECD Development Centre sebagai Ketua Pengarah dan Ketua Ekonomi.

**DATO' NOORAZMAN ABD AZIZ**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Pengarah Eksekutif Penyeliaan Khazanah Turkey Regional Office

Dato' Noorazman menyertai Khazanah pada 2010. Sebelum itu beliau merupakan Pengarah Urusan Fajr Capital Ltd yang beribu pejabat di Dubai. Dato' Noorazman pernah menyandang jawatan dalam sektor perbankan dan kewangan antarabangsa termasuk dengan Citigroup, Bank Islam, Bursa Saham Kuala Lumpur dan Pihak Berkuasa Perkhidmatan Kewangan Luar Pesisir Labuan.

**BEN CHAN**

Pengarah Eksekutif, Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited

Ben menyertai Khazanah pada tahun 2005. Sebelum itu, beliau bertugas sebagai Pengarah Penyelidikan di beberapa syarikat pelaburan di Malaysia merangkumi tugas di Malaysia dan Singapura. Sebelum itu, beliau merupakan ketua penyelidikan sektor China di Cazenova & Co dan ING Barings yang beribu pejabat di Hong Kong.

**CHINTA BHAGAT**

Pengarah Eksekutif, Khazanah India Advisors Private Limited

Chinta dilantik sebagai Pengarah Eksekutif pada Julai 2015 dan mengetuai Khazanah India Advisors Private Limited. Sebelum ini beliau merupakan Rakan Kongsi di McKinsey & Co Singapura. Sebelum McKinsey beliau berkhidmat dengan syarikat kejuruteraan dan pembinaan di India dan menyandang pelbagai jawatan hingga akhirnya memegang peranan sebagai Ketua Pegawai Eksekutif.

**TENGGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN RAJA ABDUL AZIZ**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Pengarah Eksekutif Penyeliaan Khazanah Americas Inc.

Tengku Dato' Azmil menyertai Khazanah pada 2011 daripada Malaysian Airline System Berhad yang mana beliau menyandang jawatan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau merupakan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif di Penerbangan Malaysia Bhd. Beliau juga pernah berkhidmat di PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong.

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK

(Dari kiri)



Khazanah Americas Inc.
(dari kiri)

Effzal Faiz Zulkifly
Naib Presiden Kanan

Shahril Ibrahim
Pegarah

Sundhiraj Sharma
Pegarah



San Francisco



Khazanah Turkey Regional
Office, Istanbul
(dari kiri)

Abang Rahmat Yusuf
Pegarah

Al-Azmy Azizi
Naib Presiden Kanan

Zafer Sonmez
Pegarah



Istanbul



Khazanah Investment Europe Limited
(dari kiri)

Javier Santiso
Pegarah Eksekutif

Irwan Shahrin Ismail
Naib Presiden Kanan



London

Petunjuk

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

Juhana Hamzah
Naib Presiden Kanan, Kewangan.

May Quah Bee Fong
Pegarah, Pelaburan

Dominic Silva
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Mohamed Rozani Mohamed Osman
Naib Presiden Kanan, Kewangan

Mohamed Ridzuan Mohamed
Pegarah, KRIS

Hafizuddin Sulaiman
Pegarah, Kewangan

Idham Ismail
Pegarah, Pelaburan

Azri Zaharuddin
Pegarah, Pelaburan

Wong Wai Seng
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

Dato' Mohd Izani Ghani
Pegarah Eksekutif, Kewangan

Stephanie Saw Ai Lin
Pegarah, Pelaburan

Bahare Samsudin
Naib Presiden Kanan, CSS

Iwan Rashman Gulamoydeen
Naib Presiden Kanan, CSS

Zafarin Abd Ghaffar
Naib Presiden Kanan, CSS

Imran Aejaz Ahmad
Pegarah, KRIS

Wan Ab Aziz Ariffin
Pegarah, MDO

Mohd Izani Ashari
Pegarah Eksekutif, MDO

Kenneth Shen
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Zaida Khalida Shaari
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Mohd Fuad Ahmad
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

Goh Keat Siang
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

Wong Shu Hsien
Pegarah, Pelaburan

Serena Tan Mei Shwen
Pegarah, Pelaburan

Dr Patrick Lau Hui Ping
Pegarah, Pelaburan

Selvendran Katherayson
Pegarah, Pelaburan

Dato' Charon Wardini Mokhzani
Pegarah Eksekutif, MDO

Shamsuddin Abdul Jalil
Naib Presiden Kanan, CSS

Elakumari Kantilal
Pegarah, Pelaburan

Quok Pei Lyn
Pegarah, Pelaburan

Jasmine Kwan Chiew Yan
Naib Presiden Kanan, MDO

Pang Hee Min
Pegarah, Pelaburan

Ahmad Farouk Mohammed
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Ahmad Zulqarnain Onn
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Ahmad Farouk Mohammed
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

Enita Azlina Osman
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

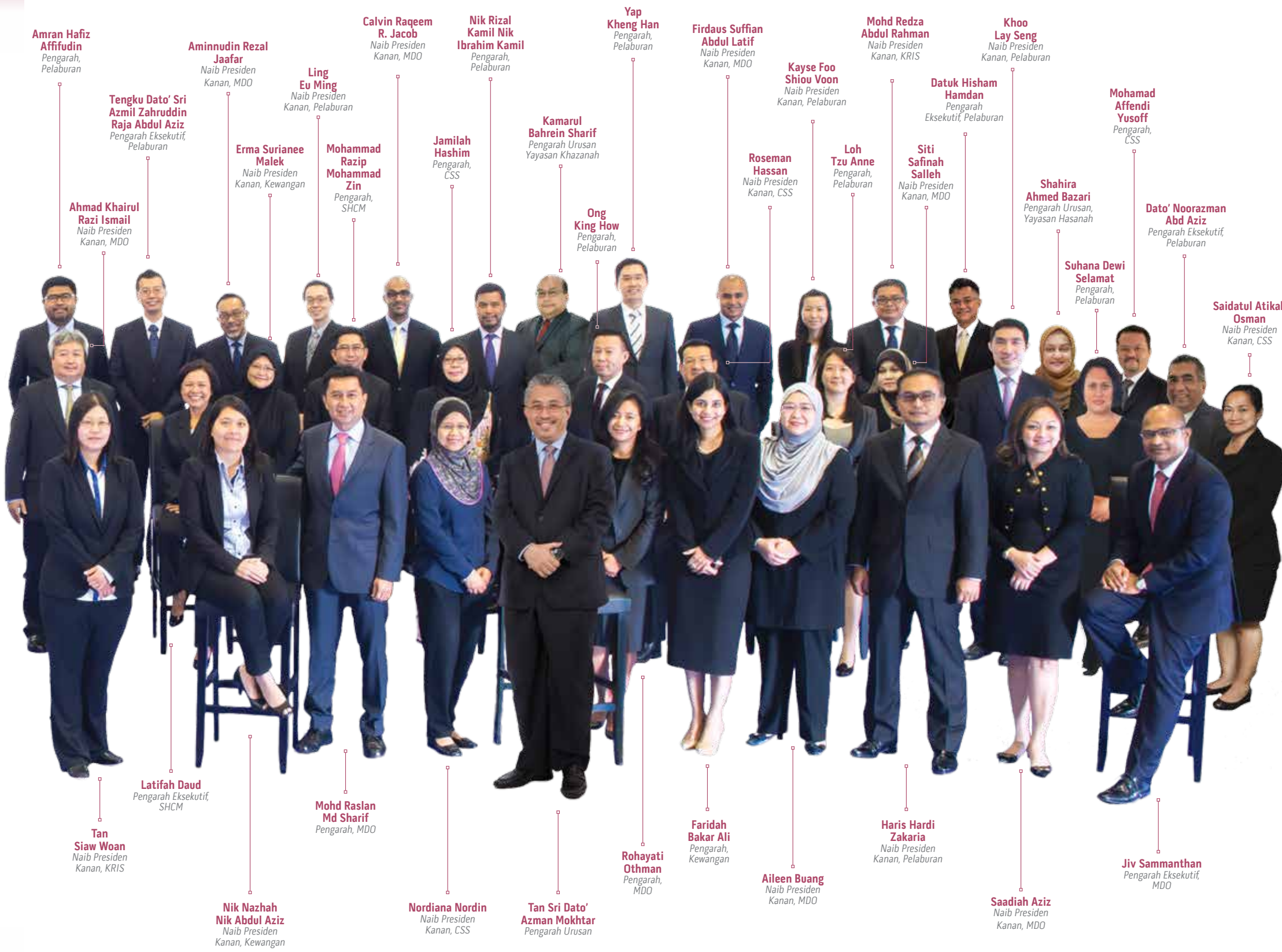
Ramana Rajalingam
Naib Presiden Kanan, MDO

Melinda Omar
Naib Presiden Kanan, SHCM

Mohamed Nasri Sallehuddin
Pegarah Eksekutif, CSS

Nor Hafizah Ahmad Marzuki
Naib Presiden Kanan, SHCM

Mohd Asrul Ab Rahim
Naib Presiden Kanan, Pelaburan



Kami mengalu-alukan kedatangan ahli baharu ke Kumpulan Perancangan Strategik



(dari kiri)

- Hazman Hilmi Sallahuddin**
Naib Presiden Kanan,
Khazanah Investment Europe
Limited
- Samuel Ooi Thean Aun**
Naib Presiden Kanan,
Pelaburan
- Han Jun Siew**
Naib Presiden Kanan,
Pelaburan
- Justin Hashim**
Naib Presiden Kanan,
Khazanah Americas Inc.
- Low Guat Peng**
Naib Presiden Kanan,
Pelaburan



- Khazanah India Advisors Private Limited**
(dari kiri)
- Chinta Bhagat**
Pengarah Eksekutif
- Babar Ali Khan**
Pengarah
- Pushkar Jauhari**
Naib Presiden Kanan
- Manish Daga**
Naib Presiden Kanan
- Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited**
(dari kiri)
- Bryan Lim Tsin Lin**
Pengarah
- Lim Kooi June**
Pengarah
- Ben Chan Wei Beng**
Pengarah Eksekutif
- Stanley Ooi Kok Leong**
Pengarah
- Kenneth Woo Zhi Ying**
Naib Presiden Kanan



- Khazanah Koridor Utara**
(dari kiri)
- Hamdan Abdul Majeed**
Pengarah
- K. Gopalan a/I V.P. Govinda Pathiyar**
Naib Presiden Kanan



**ZAIDA KHALIDA SHAARI**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

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

**KENNETH SHEN**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

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

**ROHAYATI OTHMAN**

Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Risiko

Rohayati menyertai Khazanah pada tahun 2009. Beliau pernah berkhidmat di KPMG, Arthur Andersen dan Barclays Capital di London.

**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.

**LATIFAH DAUD**

Pengarah Eksekutif, Pengurusan Modal Insan Strategik dan Ketua Pengurusan Modal Insan Strategik

Latifah menyertai Khazanah pada 1 April 2015. Beliau mempunyai pengalaman dalam urusan Sumber Manusia selama 20 tahun di pelbagai syarikat multinasional termasuk Honeywell Inc. dan Motorola/Freescale Semiconductor. Beliau pernah bekerja di firma perunding yang beribu pejabat di Singapura, dan juga di Hatibudi Nominees / Kumpulan Renong dan Arab Malaysian Bank.

**SHAHAZWAN HARRIS**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Shahazwan meninggalkan Khazanah pada April 2016 selepas 11 tahun bersama dengan kami. Kami ingin mengucapkan terima kasih atas sumbangan beliau dan mendoakan kejayaan beliau di masa hadapan.

**OMAR SIDDIQ AMIN NOER RASHID**

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Omar meninggalkan Khazanah pada Oktober 2015 untuk menyertai Malaysia Airlines Berhad sebagai Ketua Pegawai Kewangan. Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Omar atas sumbangan beliau.

INTEGRITI

MELAKUKAN SESUATU DENGAN BETUL
TANPA PENGECEUALIAN. PERCAYA
DALAM TADBIR URUS YANG BAIK DAN
BEROPERASI DENGAN BERETIKA;
SENTIASA MENGIKUT UNDANG-UNDANG
DALAM APA JUA TINDAKAN DAN KEADAAN

Lai Wei Ming, Naib Presiden, Kewangan, adalah sebahagian daripada pasukan Perbendaharaan, yang mengawasi, antara lain, pergerakan pertukaran asing dan harga bon.





ULASAN KEWANGAN

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

Sorotan Kewangan **30**

Laporan Juruaudit Bebas **34**

Penunjuk Kewangan Terpilih **35**

Kewangan Islam dan Pengurusan Modal dan Liabiliti **38**

SOROTAN KEWANGAN



Khazanah menunjukkan prestasi kewangan yang berdaya tahan dalam persekitaran yang tidak menentu pada tahun 2015

Prestasi Khazanah diukur berdasarkan kepada dua petunjuk iaitu Nilai Aset Boleh Direalisasi (RAV) dan Nilai Bersih Dilaraskan (NWA). RAV mewakili jumlah nilai semua pelaburan kami manakala NWA mengukur nilai yang diwujudkan dalam portfolio kami.

RAV Khazanah melonjak sebanyak RM4.7 bilion atau 3.2% kepada RM150.2 bilion setakat 31 Disember 2015, daripada RM145.5 bilion pada akhir tahun 2014. Sementara itu, portfolio NWA kami menurun sebanyak 1.6% kepada RM108.9 bilion berbanding RM110.7 bilion setakat 31 Disember 2014. Prestasi NWA kami agak sedikit berkurangan berbanding FBM-KLCI dari segi Jumlah Pulangan kepada Pemegang Saham tetapi menunjukkan prestasi yang lebih baik berbanding dengan indeks penanda aras utama (lihat carta Prestasi Relatif Portfolio 2015 di muka surat 32).

Trend lonjakan keseluruhan dalam portfolio Khazanah tidak terjejas sejak Mei 2004. Setakat 31 Disember 2015, RAV telah meningkat sebanyak RM99.3 bilion atau 195%, daripada RM50.9 bilion pada tahun 2004, untuk mencatat kadar pertumbuhan terkumpul tahunan (CAGR) sebanyak 9.7% setahun. NWA kami juga meningkat sebanyak RM75.6 bilion daripada RM33.3 bilion pada Mei 2004, peningkatan tiga kali ganda dalam tempoh itu, dengan CAGR sebanyak 10.7%.

Pada tahun 2015, Khazanah mencatat keuntungan sebelum cukai sebanyak RM1.2 bilion dan mengisytiharkan dividen sebanyak RM1.05 bilion, dengan jumlah dividen yang telah diisytiharkan sejak Mei 2004 berjumlah RM8.46 bilion. Dana pemegang saham Khazanah meningkat kepada RM36.4 bilion pada 2015 daripada RM13.2 bilion pada tahun 2004, manakala liabiliti kekal terurus pada RM48.0 bilion.

Kedudukan modal kami kekal kukuh dengan liputan aset dan nisbah penggearing bersih masing-masing pada 3.1 kali ganda dan 1.2 kali ganda. Nisbah kewangan berhemat telah dicapai dalam parameter yang ditetapkan oleh rangka kerja pengurusan aset liabiliti kami.



TENTANG INTEGRITI

“Adalah penting bagi kami untuk mempraktikkan dan mempertahankan nilai-nilai teras kami kerana ini adalah dasar kepada identiti Khazanah. Integriti bermaksud melakukan sesuatu dengan betul, bertindak dengan jujur, melaksanakan dengan telus dan beretika dalam segala urusan kami dan interaksi dengan semua pihak. Kejayaan tanpa integriti adalah kegagalan.”



Jasmine Kwan Chiew Yan
Naib Presiden Kanan, Pejabat Pengarah Urusan

Nilai Aset Boleh Direalisasi (RAV)

RM 150.2b

Pergerakan RAV (2004-2015)

Tahun	RAV (RMb)	Perubahan Tahun ke Tahun (%)
▶ 31 DIS 2015	150.2	3.2%
▶ 31 DIS 2014	145.5	7.7%
▶ 31 DIS 2013	135.1	11.2%
▶ 31 DIS 2012	121.5	12.3%
▶ 31 DIS 2011	108.2	(3.9%)
▶ 31 DIS 2010	112.6	23.5%
▶ 31 DIS 2009	91.2	34.3%
▶ 31 DIS 2008	67.9	(22.0%)
▶ 31 DIS 2007	87.1	11.3%
▶ 31 DIS 2006	78.2	22.7%
▶ 31 DIS 2005	63.7	(2.4%)
▶ 31 DIS 2004	65.3	28.2%
▶ 14 MEI 2004	50.9	

Nilai Bersih Dilaraskan (NWA)

RM 108.9b

Pergerakan RAV (2004-2015)

Tahun	RAV (RMb)	Perubahan Tahun ke Tahun (%)
▶ 31 DIS 2015	108.9	(1.6)%
▶ 31 DIS 2014	110.7	9.1%
▶ 31 DIS 2013	101.5	16.8%
▶ 31 DIS 2012	86.9	24.2%
▶ 31 DIS 2011	70.0	(7.0%)
▶ 31 DIS 2010	75.2	39.9%
▶ 31 DIS 2009	53.8	68.3%
▶ 31 DIS 2008	32.0	(49.8%)
▶ 31 DIS 2007	63.6	23.7%
▶ 31 DIS 2006	51.4	26.9%
▶ 31 DIS 2005	40.5	(13.5%)
▶ 31 DIS 2004	46.9	40.9%
▶ 14 MEI 2004	33.3	

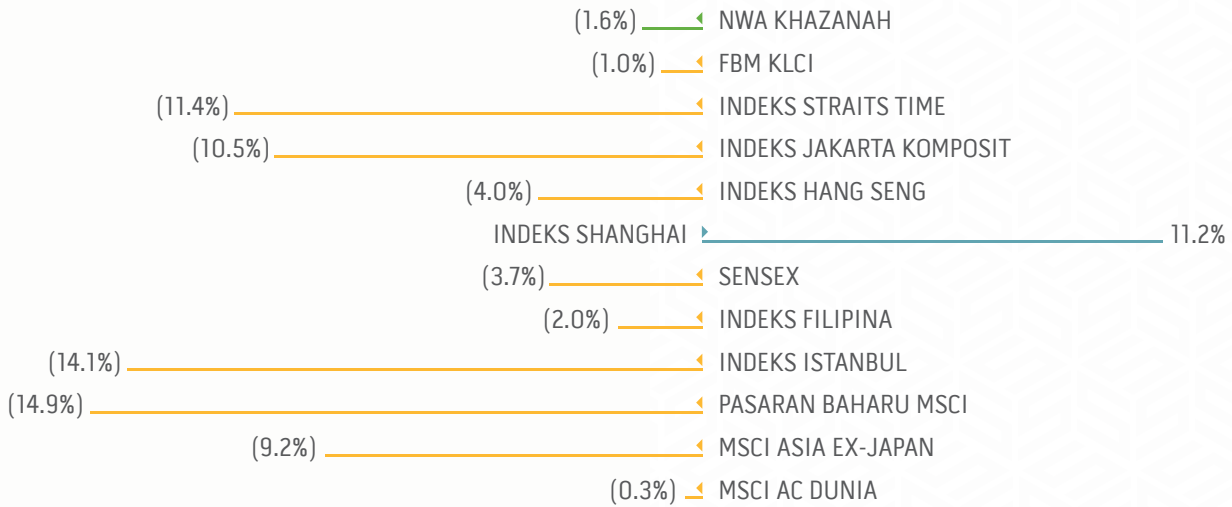
RAV dan NWA (RMb)

RAV: Nilai pasaran untuk semua ekuiti, sekuriti dan wang tunai yang dipegang. Sekiranya 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 2015

PRESTASI BERBANDING DENGAN PASARAN RUJUKAN UTAMA ASIA



Nota: Jumlah Pulangan Pemegang Saham dalam matawang tempatan | Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

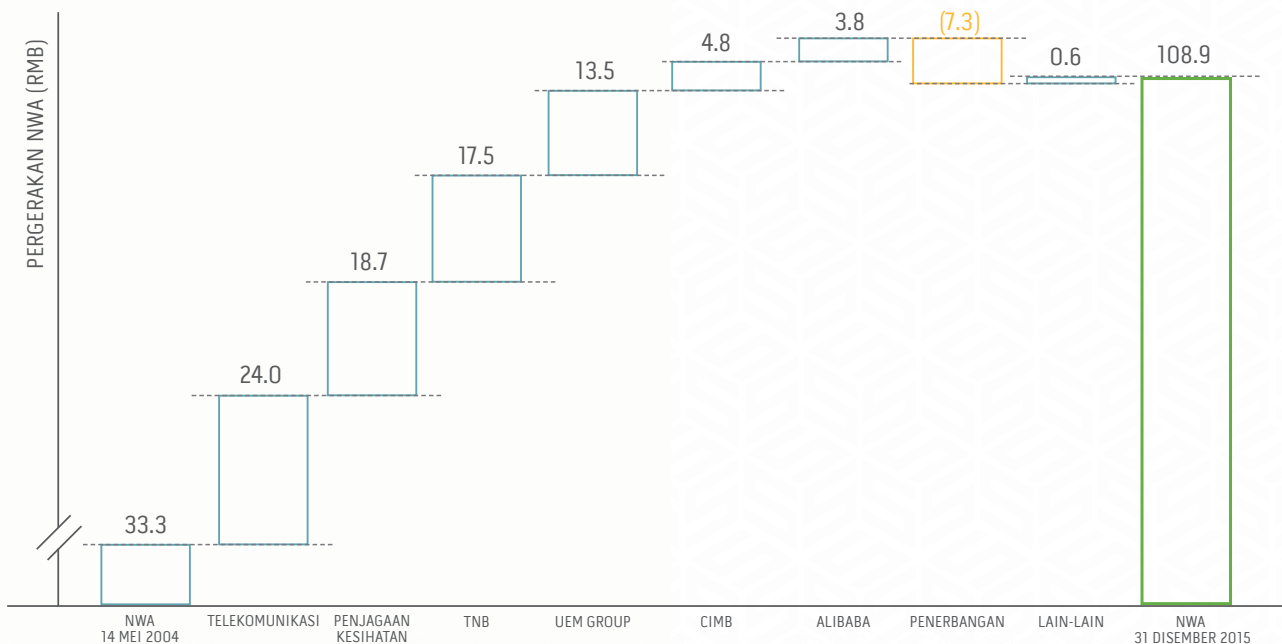
PORTFOLIO UTAMA DAN PETUNJUK LAIN

Setakat 31 Dis	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RAV (RM juta)	150,169	145,491	135,114	121,466	108,194	112,624	91,224	67,908	87,071	78,212	63,731	65,323
NWA (RM juta)	108,890	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 (RM juta)	36,353	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)	3.1	3.7	3.7	3.3	2.9	2.9	2.4	1.9	3.6	2.9	2.7	3.5
Jumlah kakitangan	452	465	476	419	411	373	320	296	256	203	126	53
Jumlah Pejabat	8	7	7	5	5	5	5	4	2	1	1	1

Nota: Dari 14 Mei 2015 hingga 31 Disember 2015

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 sesebuah syarikat yang mengambil kira kenaikan nilai dalam harga saham dan dividen yang dibayar kepada pemegang saham. Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2015, K-7 telah mengatasi prestasi FBM KLCI sebanyak 0.3% setahun



— G-20 — K-7 — KLCI

FBM KLCI - FTSE Indeks Komposit Bursa Malaysia Kuala Lumpur
K-7 Indeks - Indeks FTSE syarikat K-7
Indeks G-20 - Indeks FTSE untuk syarikat G-20

	CAGR*
FBM KLCI	10.8%
Indeks G-20	10.5%
Indeks K-7	11.1%

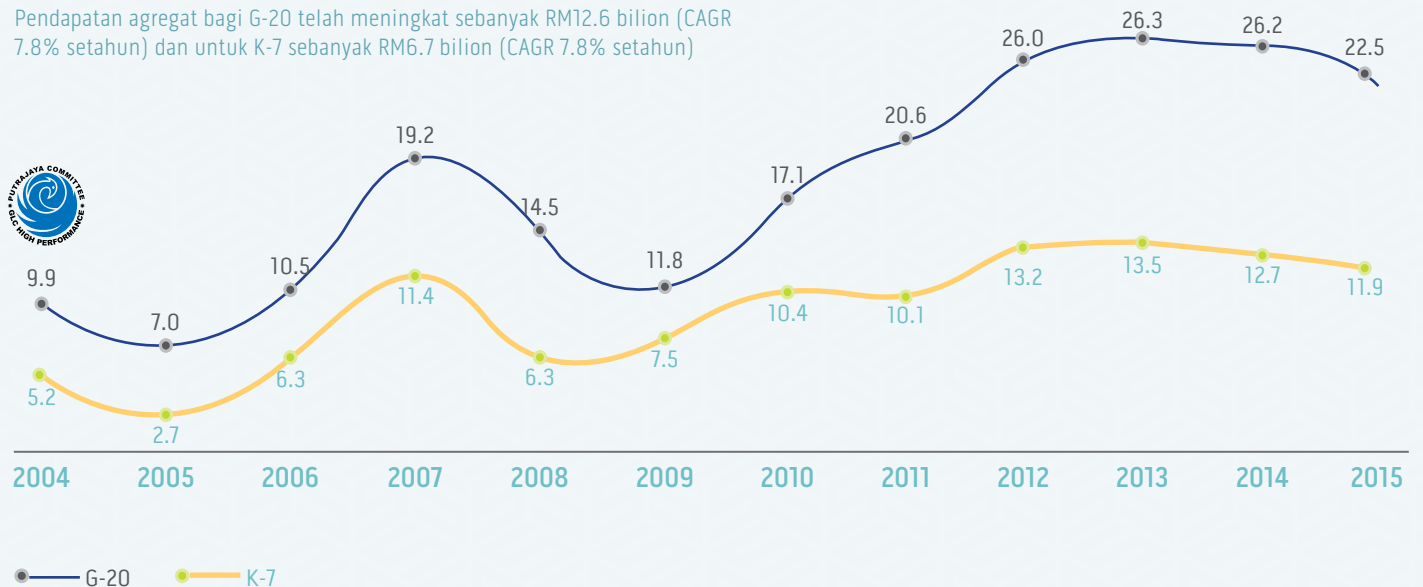
*Kadar pertumbuhan tahunan kompaun bagi tempoh 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2015

G-20 dan K-7 TSR adalah sejajar dengan prestasi FBM KLCI

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

PENDAPATAN AGREGAT (RMb)

Pendapatan agregat bagi G-20 telah meningkat sebanyak RM12.6 bilion (CAGR 7.8% setahun) dan untuk K-7 sebanyak RM6.7 bilion (CAGR 7.8% setahun)



● G-20 ● K-7

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, Malaysia Airlines 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, BIMB 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 35 dan 36, yang terdiri daripada ringkasan lembaran imbangan pada 31 Disember 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 dan 2004, ringkasan penyata pendapatan untuk tahun-tahun berakhir dan nota berkaitan, diperolehi daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan bagi tahun berakhir 31 Disember 2015, 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 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 Laporan Kewangan Malaysia yang diguna pakai dalam penyediaan penyata kewangan yang 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 35 dan 36.

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 2015, 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.

19 April 2016
Kuala Lumpur

PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH



PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2015	2014	2013
Hasil	5,763	7,949	7,685
Keuntungan sebelum cukai	1,181	3,217	3,128
Cukai	(126)	(129)	53
Keuntungan bersih bagi tahun	1,055	3,088	3,181
Dividen yang diisytiharkan			
- Dividen biasa	(650)	(650)	(650)
- Dividen khas	(400)	(250)	-
Keuntungan bersih bagi tahun selepas dividen	5	2,188	2,531

LEMBARAN IMBANGAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2015	2014	2013
Aset Semasa	6,089	5,214	4,451
Aset Bukan Semasa	78,253	72,687	61,497
Jumlah Aset	84,342	77,901	65,948
Liabiliti Semasa	13,575	13,282	6,894
Liabiliti bukan semasa	34,414	29,280	29,667
Jumlah liabiliti (lihat Nota A)	47,989	42,562	36,561
Modal saham	6,644	6,644	8,444
Saham premium	3,840	3,840	3,840
Keuntungan yang dikekalkan	16,010	16,004	15,616
Rizab lain	9,859	8,851	1,487
Dana pemegang saham	36,353	35,339	29,387
Jumlah ekuiti dan liabiliti	84,342	77,901	65,948

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

PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2015	2014	2013
Bon jaminan kerajaan Khazanah	15,683	15,019	13,430
Bon dan nota lain	17,123	14,760	14,734
Pinjaman bertempoh	4,215	3,397	3,310
Sukuk boleh tukar	3,423	3,748	2,127
Kertas komersial	-	-	-
Kemudahan kredit pusingan	6,012	-	-
	46,456	36,924	33,601

Penyata pendapatan dan lembaran imbalan di atas yang diperolehi daripada Penyata Kewangan Proforma Khazanah yang merujuk kepada penyatuan penyata kewangan Khazanah (Syarikat) yang disatukan 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 PENDAPATAN (RM juta)

Bagi 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	(188)	(66)	(28)	25	(350)	(195)	(224)	(126)	(73)
Keuntungan / (kerugian) tahunan	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) 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	31,137	26,103
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	24,117	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	2,109	(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

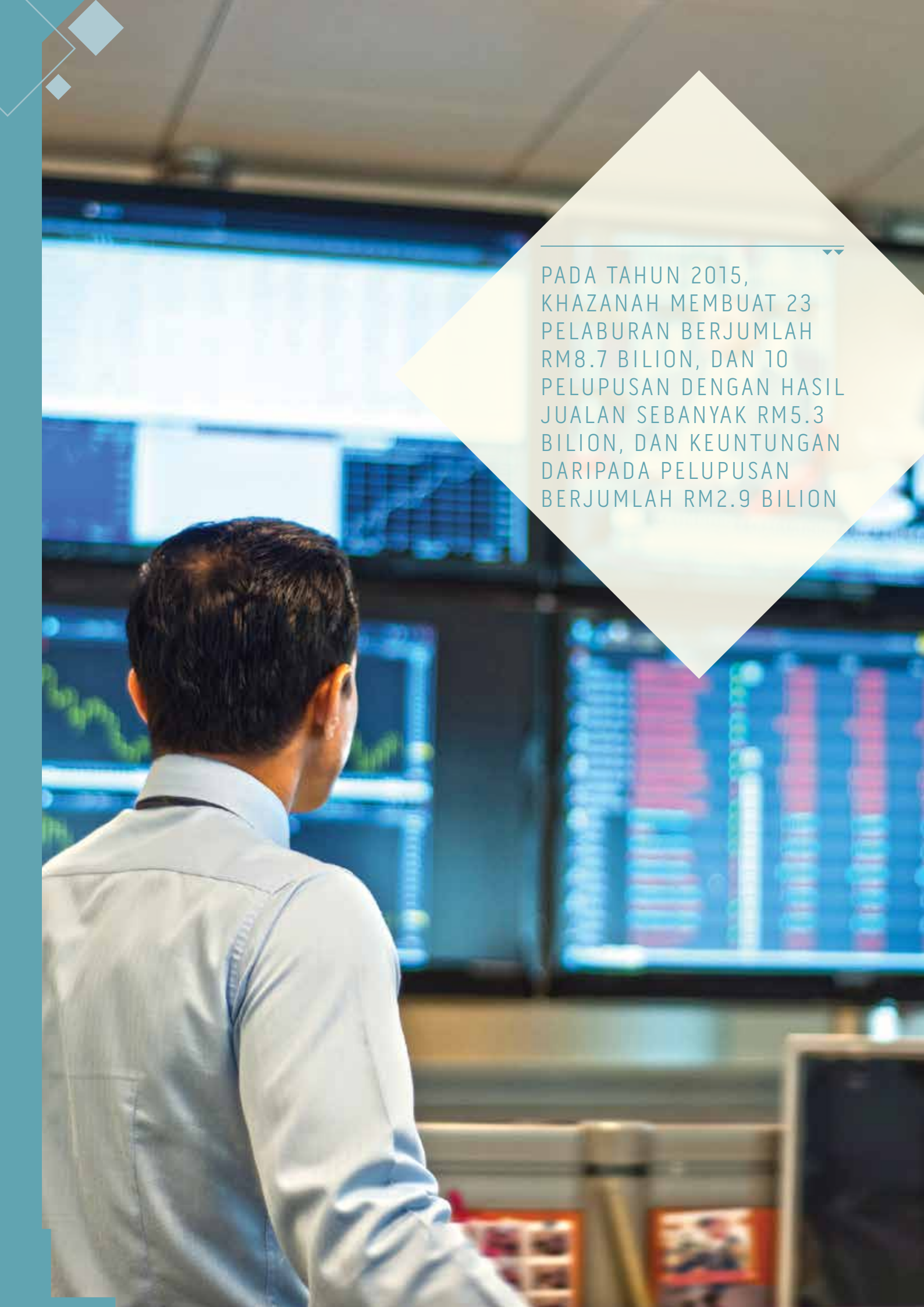
Nota A - Termasuk dalam jumlah liabiliti adalah pinjaman seperti berikut:

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 bertempoh	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	-
	36,197	35,966	36,387	37,248	35,786	22,661	26,685	22,851	16,722

Penyata pendapatan dan lembaran imbalan 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.



PADA TAHUN 2015,
KHAZANAH MEMBUAT 23
PELABURAN BERJUMLAH
RM8.7 BILION, DAN 10
PELUPUSAN DENGAN HASIL
JUALAN SEBANYAK RM5.3
BILION, DAN KEUNTUNGAN
DARIPADA PELUPUSAN
BERJUMLAH RM2.9 BILION

KEWANGAN ISLAM, PENGURUSAN MODAL DAN LIABILITI



Khazanah terus mempergiatkan inovasi dalam kewangan Islam, bagi menyokong aspirasi Malaysia untuk menjadi hab kewangan Islam global

Malaysia adalah pasaran hutang Islamik terbesar di dunia, mewakili 52.9% daripada jumlah nilai terkumpul terbitan Sukuk global pada akhir bulan September 2015¹. Pemain utama termasuk Khazanah terus menyokong pembangunan pasaran, menjadikan sekuriti hutang Islam sebagai kaedah pembiayaan pilihan.

Pada bulan Jun 2015, Khazanah menerbitkan Sukuk Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab (SRI) bernilai RM100 juta bagi tempoh tujuh tahun, iaitu Sukuk SRI pertama dalam denominasi ringgit di dunia. Hasil yang diperolehi melalui Sukuk ini sedang digunakan untuk membiayai pelaksanaan Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YA). YA ialah sebuah yayasan bukan berasaskan keuntungan yang ditubuhkan oleh Khazanah untuk menambah baik kebolehcapaian pendidikan yang berkualiti di sekolah-sekolah Kerajaan Malaysia melalui Perkongsian Awam-Swasta dengan Kementerian Pelajaran.

Sukuk SRI ini menggabungkan konsep pembiayaan Sukuk dengan kedermawanan, yang membolehkan pelabur untuk melabur dalam pembangunan akademik golongan muda di Malaysia untuk kedua-dua pulangan kewangan dan sosial. Kadar keuntungan dikaitkan dengan petunjuk prestasi utama Sekolah Amanah.

Khazanah mempunyai rekod terbitan Sukuk inovatif yang telah menerima pengiktirafan yang luas. Kami menstruktur dan melancarkan Sukuk boleh tukar pertama untuk TM dan Axiata pada tahun 2006, Sukuk denominasi dolar Singapura pertama pada tahun 2010, dan Sukuk denominasi Renminbi yang pertama di dunia pada tahun 2011. Kami terus menggalakkan pertumbuhan kewangan Islam melalui terbitan baharu



TENTANG PROFESIONALISME

"Kami mungkin beroperasi di lokasi yang berlainan di seluruh dunia tetapi kami tetap berdisiplin dan konsisten dalam berinteraksi dengan semua pihak untuk mengekalkan reputasi Khazanah".



Kenneth Woo Zhi Ying,
Naib Presiden Kanan, Khazanah Nasional
Consulting (Beijing) Company Limited

- pada bulan Mac 2016, kami telah menerbitkan Sukuk USD750 juta, Sukuk pertama kami dalam denominasi Dollar Amerika Syarikat.

Strategi pengurusan modal dan liabiliti yang baik meningkatkan keupayaan kami untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan pasaran. Teras kepada strategi ini adalah program pelupusan yang membolehkan Khazanah untuk melabur nilai kewangan yang dicipta daripada portfolionya ke dalam sektor dan geografi yang baru. Khazanah juga memanfaatkan pasaran modal apabila diperlukan, dengan kedudukan kredit yang kukuh dan reputasi kewangan kami memudahkan tawaran pengumpulan dana yang kompetitif.

Pengurusan liabiliti berhemah 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 kebolehsuaian berterusan diterapkan dalam strategi pengurusan modal dan liabiliti kami. Disiplin kewangan yang kami amalkan membantu mengekalkan keteguhan operasi pembiayaan syarikat dan meletakkannya di landasan yang betul untuk memenuhi matlamat jangka panjang dengan jaya.

¹ Sumber: RAM Ratings' Sukuk Snapshot

Terbitan Sukuk Khazanah

2015

Sukuk Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab (SRI)

- Saiz : RM100 juta
- Sukuk SRI dominasi RM pertama di dunia
- Menerima 7 anugerah setakat ini:



- ▶ Most outstanding Islamic Finance Product 2015



- ▶ Ethical Finance Initiative Award



- ▶ Best Islamic Finance Advocay Award 2015



- ▶ Deal of The Year
- ▶ Malaysia Deal of The Year
- ▶ Social Impact Deal of The Year
- ▶ Most Innovative Deal of The Year

2014

Sukuk Boleh Tukar Tenaga

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

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 bagi potensi prestasi
- Menerima 7 anugerah

2012

Sukuk Boleh Tukar Parkson

- Saiz: USD357.8 juta
- Mencapai permintaan harga tertinggi dan komen terbaik bagi potensi prestasi
- Sukuk pertama dunia ditetapkan harga pada hasil negatif
- Urus niaga berkaitan ekuiti Malaysia pertama sejak awal tahun 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 disebabkan permintaan pelabur
- 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

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

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 tidak menentu
- Terbitan berkaitan ekuiti terbesar di luar Malaysia pada tahun 2007
- Terbitan berkaitan ekuiti ketiga terbesar di luar Asia Pasifik tidak termasuk Jepun/Australia pada tahun 2007

2006

Program Sukuk Jaminan Kerajaan oleh Khazanah

- Saiz: RM20 bilion
- Sukuk jaminan kerajaan pertama di Malaysia

Kertas Komersial Islam (ICP) / Nota Jangka Sederhana (IMTN) oleh Rantau Abang Capital Berhad

- Saiz: RM70 bilion
- Salah satu daripada Program ICP/ IMTN terbesar dibentuk oleh korporat
- Menerima 1 anugerah

Sukuk Boleh Tukar TM/Axiata

- Saiz: USD750 juta
- Sukuk boleh ditukar patuh Shariah pertama di dunia
- Menerima 17 anugerah

PROFESIONALISME

SENTIASA BERTANGGUNGJAWAB TERHADAP SEGALA TINGKAH LAKU KAMI. SENTIASA MENUNAIKAN KATA-KATA DAN JANJI YANG DIBUAT UNTUK MEMASTIKAN NILAI YANG SEBAIK MUNGKIN UNTUK RAKAN KONGSI DAN PIHAK YANG BERKEPENTINGAN. TIDAK MENUNGGU PELUANG DATANG BERGOLEK TETAPI MENGAMBIL TINDAKAN PROAKTIF UNTUK MEREBut PELUANG TERSEBUT



(Dai kiri) Fariz Ali, Naib Presiden; Hazman Hilmi Sallahuddin, Naib Presiden Kanan; dan Irwan Shahrin Ismail, Naib Presiden Kanan, daripada Khazanah Europe Investment Limited



MENCIPTA NILAI MELALUI PELABURAN KAMI

Khazanah memainkan peranan yang aktif serta pendekatan pengurusan makro sebagai pemegang saham dalam usahanya untuk mencapai hasil yang mampu membawa perubahan. Kami bekerjasama dengan syarikat pelaburan kami untuk meneroka pasaran baharu serta bekerja dengan entiti sektor awam dan swasta untuk menjadi pemangkin pertumbuhan dan pembangunan Malaysia.

Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan	42
Memperkasa Syarikat kami	44
Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu	46
Portfolio Syarikat Terpilih	48
Membina Kehadiran Serantau	64
Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan	66

MELABUR DALAM PERTUMBUHAN DAN PEMBANGUNAN



Strategi pelaburan Khazanah dijajarkan dengan agenda pembangunan negara

Pendekatan kami didorong oleh visi kami untuk mencipta nilai mampan bagi Malaysia yang berdaya saing di peringkat global.

Pelaburan kami terutamanya didorong oleh faktor komersial, berteraskan penciptaan nilai kewangan, selain mengambil kira sumbangan ekonomi, dari segi pewujudan pekerjaan, pengisian teknologi, sumbangan masyarakat dan lain-lain bentuk pengganda ekonomi.

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

Sebahagian daripada strategi pelaburan kami boleh dilihat dalam usaha untuk mengukuhkan lagi Pelaburan Teras kami, terutamanya aset komersil Kerajaan yang kami jasa dan uruskan. Syarikat-syarikat penerima pelaburan kami adalah sebahagian daripada syarikat-syarikat yang terbesar dan terkemuka di Malaysia dalam sektor masing-masing.

Kami pemegang saham yang aktif, bekerjasama dengan syarikat-syarikat pelaburan kami, menyokong mereka jika perlu, untuk membantu mencapai matlamat strategik, termasuk menjadi peserta industri serantau dalam bidang masing-masing.

Kami juga melabur - secara langsung dan melalui syarikat pelaburan kami - dalam dan lokasi baharu yang menawarkan potensi besar untuk membantu membina daya saing jangka panjang negara. Pelaburan Ekonomi 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 membolehkan kami untuk mempunyai portfolio

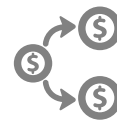


Jalan Tol Cikopo-Palimanan dibina oleh PLUS Expressways International Berhad, adalah jalan bertol sepanjang 116 kilometer di Indonesia yang menghubungkan jalan bertol Jakarta-Cikampek sedia ada dan jalan bertol Palimanan-Kanci. Jalan ini merupakan sebahagian daripada Jalan Bertol Trans Java



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 baharu secara berhemah sebanyak RM65.3 bilion melalui 121 urus niaga

PELABURAN KAMI MERANGKUMI PELBAGAI JENIS URUS NIAGA BERBEZA, DARIPADA PERLAKSANAAN KORPORAT SEHINGGA PROJEK-PROJEK PEMBANGUNAN BERSKALA BESAR

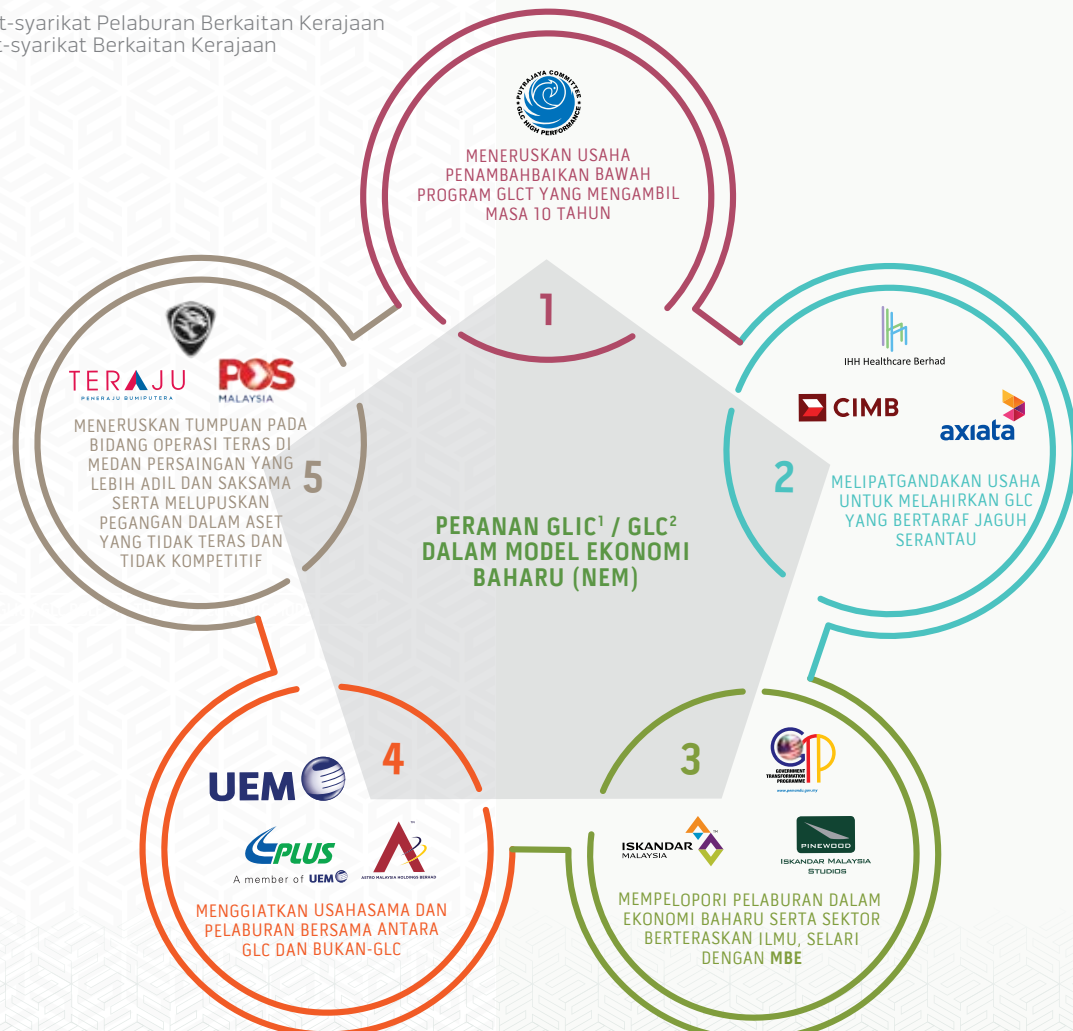
Pada pelancaran Model Ekonomi Baharu (MBE) pada 30 Mac 2010, Khazanah, sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), memutuskan untuk menyokong dan membolehkan pelaksanaan MBE melalui lima peranan utama seperti yang ditunjukkan.

pelaburan yang kukuh dan seimbang, sekali gus bersedia untuk pertumbuhan. Nilai bersih dilaraskan (NWA) bagi portfolio kami berjumlah RM108.9 bilion setakat 31 Disember 2015, meningkat pada kadar pertumbuhan tahunan terkumpul sebanyak 10.7% setahun sejak tahun 2004. Pertumbuhan ini telah dicapai dengan mengimbangi 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.

Dengan persekitaran yang semakin global dan berkembang, usaha berterusan Khazanah untuk pertumbuhan negara telah mengenal pasti inovasi sebagai faktor utama bagi Malaysia ke arah ekonomi berpendapatan tinggi. Kami percaya bahawa usaha untuk melabur ke arah inovasi akan meningkatkan tahap kecekapan dan seterusnya produktiviti serta pertumbuhan negara. Secara keseluruhannya, inovasi akan mewujudkan gelombang industri baharu dan menyumbang ke arah penciptaan peluang pekerjaan baharu yang sangat penting untuk perkembangan ekonomi jangka panjang Malaysia di peringkat global.

¹GLIC — Syarikat-syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan

²GLC — Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan



MEMPERKASAKAN SYARIKAT KAMI



Khazanah bekerjasama dengan syarikat pelaburan untuk memacu prestasi yang lebih baik

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

Sebagai pemegang saham yang aktif, kami membantu dalam memastikan bahawa terdapat kepimpinan yang mantap dan berkeupayaan wujud dalam setiap syarikat penerima pelaburan yang akan melaksanakan strategi perniagaan yang 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 yang berdaya saing, selain menggalakkan kerjasama dan sinergi antara syarikat-syarikat pelaburan kami.

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



A

Ⓐ (Dari kiri) Dato' Sri Jamaludin Ibrahim, Pengarah Urusan/ Presiden & Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Axiata; Leonard Ariff Abdul Shatar, Pengarah Urusan Kumpulan Chemical Company of Malaysia; dan Dato' Sri Nazir Razak, Pengerusi Kumpulan CIMB; menghadiri mesyuarat ke-29 dan yang terakhir Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG)

Ⓑ Kaunter Perkhidmatan Pelanggan SmartAxiata Co. Ltd. di Kemboja. Axiata mempunyai kepentingan pengawalan dalam pengendalian rangkaian mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, kemboja dan Nepal; dan kepentingan strategik di India dan Singapura.



B

RANGKA KERJA PENGLIBATAN LIMA PERKARA



ARAS KEPIMPINAN

Membantu dalam memastikan kewujudan Lembaga Pengarah dan Pasukan Pengurusan Kanan yang profesional, berkebolehan, dan berpengalaman.



STRATEGI

Membantu memacu strategi perniagaan dan pelaksanaan yang bermutu tinggi melalui lembaga pengarah dan pengurusan.



MEMANTAU PENGURUSAN PRESTASI & MEMBERI KUASA

Menyediakan pemantauan yang berterusan, pengurusan prestasi melalui Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dan pengesanan pengurusan.



STRUKTUR INDUSTRI

Memanafaat sinergi dalam syarikat dan menyumbang secara optimum kepada persekitaran dan struktur kawal selia yang berdaya saing.



SISTEM & KAWALAN

Membantu menetapkan sistem dan kawalan utama bagi menjamin pertumbuhan dan penciptaan nilai melalui tadbir urus, pengurusan risiko, pengurusan prestasi, pengurusan bakat, perolehan, audit dalaman dan perhubungan pelabur.



PROFESSIONALISME

“Tindakan dan interaksi antara kami dan pemegang saham membentuk nilai teras kami, dan ini semestinya membantu kami untuk memperoleh kredibiliti dalam semua urusan dan memupuk perkongsian yang hebat.”



K. Gopalan
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

MEMACU PRESTASI DAN MELAKAR HALA TUJU BAHARU



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

Portfolio pelaburan kami merangkumi kepentingan dalam lebih daripada 80 syarikat dan mencakupi pelbagai sektor, industri dan geografi, sama ada secara langsung atau tidak langsung. Kepelbagaian portfolio ini mencerminkan usaha kami untuk mencipta nilai, kesan ekonomi dan jalinan rangkaian untuk Malaysia. Dari segi pendedahan geografi, kira-kira 55% daripada Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV) berada di Malaysia, sementara 45% lagi di luar negara.



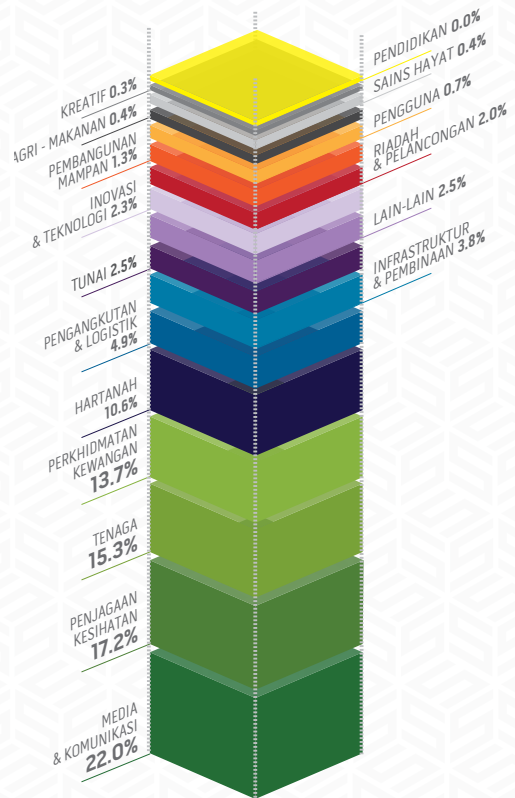
TENTANG SALING MENGHORMATI

"Hormat-menghormati adalah apabila kepelbagaian dari segi profesional dan peribadi bukan sahaja diterima tetapi juga dihargai di dalam pasukan. Walaupun teman sekerja dan saya datang dari latar belakang yang berbeza dan kadang kala kami mempunyai pandangan berbeza, kami bekerja ke arah matlamat tunggal untuk berbuat apa yang baik dan terbaik untuk pasukan, dengan penuh hormat antara satu sama lain"



Saovane Chan Somchit
Penolong Naib Presiden, Pelaburan

PEMBAHAGIAN PORTFOLIO MENGIKUT SEKTOR UTAMA



Setakat 31 Disember 2015 | Sumber: Analisis Khazanah

LAIN-LAIN
2.4%



JUMLAH PELABURAN

2004 - 2015

Bilangan Transaksi ¹	Jumlah Pelaburan (RMb)
144	74.7

JUMLAH PELUPUSAN

2004 - 2015

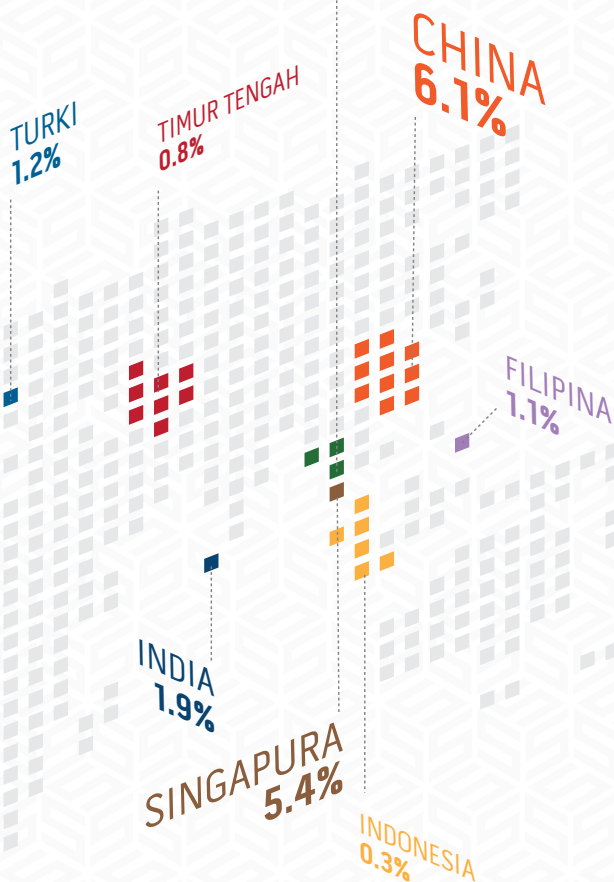
Bilangan Transaksi ¹	Hasil Pelupusan (RMb)	Keuntungan Pelupusan (RMb)
77	48.1	22.3

¹ Bilangan pelaburan diskret yang baharu

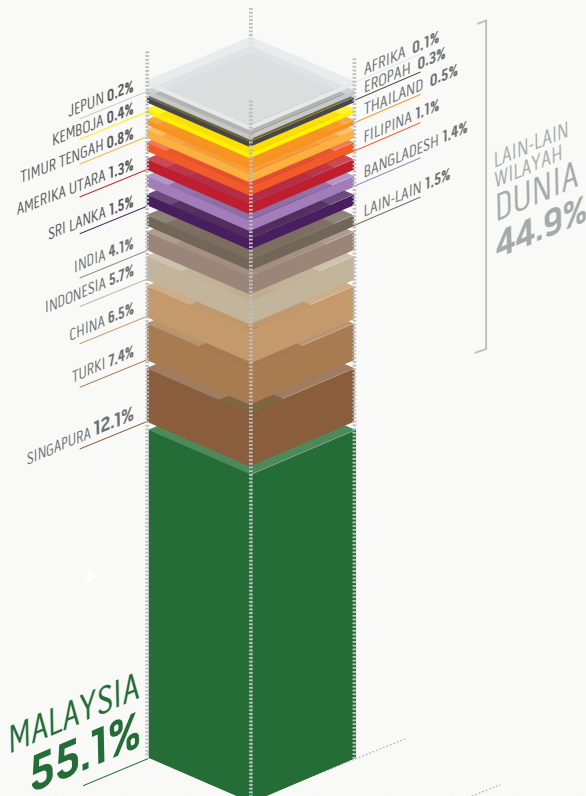
Sumber: Analisis Khazanah

SEGMENTASI PORTFOLIO MENGIKUT DOMISIL SYARIKAT²

MALAYSIA
80.9%



SEGMENTASI PORTFOLIO RAV MENGIKUT PENDEDAHAN GEOGRAFI³



Setakat 31 Disember 2015 | Sumber: Analisis Khazanah

¹ Jumlah pelaburan baru yang dibuat secara berhemah

² Nilai pelaburan diperuntukkan mengikut negara yang mana syarikat pegangan bermastautin

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

Setakat 31 Disember 2015 | Sumber: Analisis Khazanah

PORTFOLIO PELABURAN TERPILIH



AGRI-MAKANAN PENERBANGAN KREATIF & MEDIA PERKHIDMATAN KEWANGAN PENJAGAAN KESIHATAN INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN INOVASI & TEKNOLOGI

AGRI-MAKANAN

- MAFC** 100%
- Blue Archipelago** 100%
- Biotropics** 100%
- The Holstein Milk Company** 30%

PENERBANGAN

- Malaysia Airports Berhad** 36.7%
- ISG** Istanbul Sabiha Gokcen 100% MILIK MALAYSIA AIRPORTS BERHAD
- Malaysian Airline System Berhad** 100%
- Penerbangan Malaysia** 100%

KREATIF & MEDIA

- ASTRO Holdings Sdn Bhd** 29.3%
- ASTRO Malaysia Holdings** 20.7% 42% MILIK ASTRO HOLDING SDN BHD
- ISKANDAR MALAYSIA STUDIOS** Iskandar Malaysia Studios 99.4%
- Imagica SEA** 51%
- Rhizophora Ventures** 100%

PERKHIDMATAN KEWANGAN

- CIMB** 29.7%
- IDFC** 9.5%
- IDFC Bank** 4.5%
- AVICENNIA CAPITAL** 100%
- Sun Life Malaysia Assurance** 49% MILIK AVICENNIA CAPITAL
- Sun Life Malaysia Takaful** 49% MILIK AVICENNIA CAPITAL
- ACIBADEM SIGORTA** 90% MILIK AVICENNIA CAPITAL
- ACR Capital** 24.5%
- ACR Malaysia** 70% *JUGA 30% MILIK ACR CAPITAL
- ACR ReTakaful** 40% *JUGA 20% MILIK ACR CAPITAL
- Jadwa Investment** 10%
- Bank Muamalat** 30%

PERKHIDMATAN KEWANGAN

- Valuecap** 33.3%
- Fajr Capital** 21%
- BDO** 3.7%
- China Huarong** 3%
- Citic Securities** 0.9%

PENJAGAAN KESIHATAN

- IHH Healthcare Berhad** 44.7%
- ACIBADEM** 15% 60% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- Apollo** 10.9% MILIK Healthcare Berhad
- PANTAI** 100% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- Parkway Pantai** 100% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- IMU** 70.7% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- International Medical University** 100% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- CONTINENTAL HOSPITALS** 51% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD
- GLOBAL HOSPITALS** 73.4% MILIK IHH HEALTHCARE BERHAD

INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN

- UEM Group** 100%
- PLUS Malaysia** 51% MILIK UEM GROUP
- UEM BUILDERS** 100% MILIK UEM GROUP
- CIMA** 100% MILIK UEM GROUP
- UEM EDGENTA** 70.7% MILIK UEM GROUP

INOVASI & TEKNOLOGI

- Alibaba.com** 0.2%
- SILTERRA** 100%
- Atlantic Quantum** 100%
- Aemulus** 15.0%
- General Fusion** 8.6%
- Skyscanner** 3.4%
- YEPME** 14.6%
- Continuum Capital Sdn Bhd** 100%

▲ Syarikat tersenarai

Setakat 31 Disember 2015 | Bukan senarai yang lengkap



SAINS HAYAT	RIADAH & PELANCONGAN	LAIN-LAIN	TENAGA	HARTANAH	PEMBANGUNAN MAMPAN	TELEKOMUNIKASI
 Xeraya Capital 100% MTDC 100%	 Themed Attractions Resorts & Hotels 100%	 JOHN KEELLS HOLDINGS PLC ▲ John Keells 10.4% LeapEd 100% i2M Ventures 100% Zivame 1.4%	 ▲ Tenaga Nasional 30.4% The first IWP in the Kingdom Shuaibah Water and Electricity Company 12% 6% MILIK TENAGA NASIONAL	 A member of UEM Group ▲ UEM Sunrise 66.1% MILIK UEM GROUP Iskandar Investment Berhad 60% Iskandar Ventures 100% MEDINI Medini Development 100% 40% MILIK ISKANDAR VENTURES DAN 20% MILIK ISKANDAR PELABURAN BERHAD M+S M+S Pte Ltd 60% SUNWAY ISKANDAR "NATURE'S CAPITAL CITY" Sunway Iskandar 48.6% plv Pulau Indah Ventures 50% SOUTHERN MARINA Southern Marina 30% PUTRAJAYA HOLDINGS Putrajaya Holdings 15.6% STLR 100% 8990 ▲ 8990 Holdings 8.6%	 Cenviro 100% cenergi Cenergi SEA 100% ▲ Beijing Development Hong Kong 23.1% Beijing Enterprises Water Group 4.6% REDT ▲ RedT Energy 15.5%	 ▲ Axiata 38.2% ▲ Telekom Malaysia 28.7% Pulau Kapas Ventures 30% TIME ▲ TIME dotCom 11.3% 31.4% MILIK PULAU KAPAS VENTURES

PELABURAN TERAS



Portfolio Khazanah termasuk beberapa syarikat yang terpenting di Malaysia, berdasarkan ukuran kepentingan strategik syarikat-syarikat ini kepada negara. Ini termasuklah GLC yang terlibat dalam pelbagai sektor seperti penerbangan, perkhidmatan kewangan, penjagaan kesihatan, tenaga, hartanah dan telekomunikasi



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 terkemuka ASEAN dan peneraju dunia dalam kewangan Islam, yang beroperasi di 17 pasaran di seluruh dunia. Kumpulan CIMB beroperasi merentasi ASEAN 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, serta Pengurusan Aset Kumpulan, Insurans & Takaful.

www.cimb.com



ACR Capital Holdings Pte. Ltd. merupakan penyedia perkhidmatan yang khusus dalam penyelesaian insurans semula bagi risiko besar dan khusus dalam rantau Pan-Asia. Anak syarikat milik penuhnya Asia Capital Reinsurance Group adalah salah satu daripada 50 syarikat insurans yang terulung di dunia.

www.asiacapitalre.com

CIMB Group mempunyai lebih 40,000 kakitangan dan kira-kira 12 juta pelanggan



- Ⓐ Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB, Tengku Dato' Sri Zafrul Aziz, berjabat tangan erat dengan Marcus Gnirck, pengasas bersama Startupbootcamp bagi menandakan termeterainya kerjasama kumpulan perbankan itu dengan Startupbootcamp FinTech Singapura, yang akan menawarkan kepakaran tambahan dalam bidang pengasasan perniagaan dan akses kepada pasaran ASEAN yang semakin berkembang
- Ⓑ Ibu pejabat Acibadem Sigorta di Istanbul, Turki
- Ⓒ Pandangan dari udara loji air dan tenaga bersepadu Shuaibah Water and Electricity Company di Arab Saudi



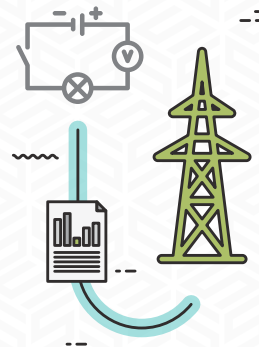
Sun Life Malaysia adalah penyedia rangkaian lengkap produk dan perkhidmatan insurans hayat dan Takaful. Ia mengedar produk-produk ini melalui pelbagai saluran pengedaran termasuk bankasurans, pemasaran langsung, tele-pemasaran serta perniagaan kerajaan dan korporat.

www.sunlifemalaysia.com



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

www.acibademsigorta.com.tr



Kami adalah pemegang saham terbesar Tenaga Nasional Berhad, salah satu syarikat terbesar yang disenaraikan di Bursa Malaysia. Selain itu, kami juga mempunyai kepentingan ekuiti dalam Shuaibah Water and Electricity Company dan Shuaibah Expansion Project Company (secara gabungan dikenali sebagai Projek Air dan Tenaga Bebas Shuaibah) di Arab Saudi.

Tenaga Nasional Berhad adalah syarikat pembekal elektrik negara, dengan RM117 bilion nilai aset



Tenaga Nasional Berhad adalah syarikat pembekal elektrik negara, dengan aset bernilai RM117 bilion yang merangkumi aktiviti penjanaan, penghantaran dan pengagihan. Pada tahun 2015, ia memberi perkhidmatan kepada kira-kira 8.6 juta pelanggan di seluruh negara, selain turut melebarkan perkhidmatan ke peringkat antarabangnya.

www.tnb.com.my



Projek Air dan Tenaga Bebas Shuaibah adalah yang pertama seumpamanya di Arab Saudi, dengan membekalkan kedua-dua tenaga dan air ke beberapa bandar utama di wilayah barat negara itu.

www.shuaibahiwpp.com





HARTANAH

Pelaburan kami dalam sektor hartanah meliputi pelbagai platform yang luas 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 strategik dan pemangkin pembangunan jangka panjang Iskandar Puteri (sebelum ini dikenali sebagai Nusajaya) di Iskandar Malaysia, Johor Darul Takzim. Ia menggalakkan pelaburan dalam sektor terpilih dan memudahkan pembangunan infrastruktur, termasuk di Medini, iaitu Wilayah Perniagaan Sentral untuk Iskandar Puteri. Salah satu bidang tumpuan IIB ialah EduCity, pusat pendidikan bersepadu yang meliputi keseluruhan bidang pendidikan, serta menawarkan penginapan pelajar dan kemudahan sukan serta rekreasi.

www.iskandarinvestment.com



Medini Iskandar Malaysia Sdn Bhd (MIMSB) adalah pemaju induk Medini - sebuah bandar mampan dan membangun di Iskandar Puteri. MIMSB mempromosi Medini di dalam dan luar negara serta bekerjasama erat dengan GLC dan agensi-agensi seperti Khazanah Nasional Berhad, Pihak Berkuasa Wilayah Iskandar (IRDA) dan Iskandar Investment Berhad dan pelabur dan pemaju untuk menjadikan Medini sebagai wilayah perniagaan pusat untuk Iskandar Puteri.

www.medini.com.my

8990
HOLDINGS, INC.

8990 Holdings adalah sebuah pemaju hartanah terkemuka di Filipina yang memenuhi permintaan golongan penduduk berpendapatan rendah. Syarikat ini mempunyai projek-projek pembangunan di seluruh negara dan disenaraikan di Bursa Saham Filipina.

www.8990holdings.com



Pulau Indah Ventures Sdn Bhd, syarikat usaha sama 50:50 antara Khazanah Nasional Berhad dengan Temasek Holdings (Private) Limited, adalah pemaju dua projek pembangunan bertemakan kesihatan di Medini, Iskandar Malaysia.



UEM Sunrise mengembangkan sayapnya ke peringkat antarabangsa dengan projek pembangunan di Vancouver, Kanada dan Melbourne, Australia



Ⓐ Serene Heights, dibangunkan oleh UEM Sunrise, merupakan bandar moden berinspirasi alam semula jadi yang terletak di Bandar Baru Bangi



A member of **UEM Group**

UEM Sunrise Berhad merupakan sebuah syarikat awam dan salah satu daripada pemaju hartanah terkemuka di Malaysia. Ia mempunyai teras dalam pembangunan perbandaran makro, kediaman tinggi, komersil, peruncitan dan pembangunan bersepadu, serta pengurusan hartanah dan perkhidmatan projek dan pembinaan. UEM Sunrise adalah pemaju induk Iskandar Puteri, salah satu daripada lima zon ulung dan penggerak utama Iskandar Malaysia. Ia juga mempunyai projek pembangunan di Kanada, Australia dan Singapura.

www.uemsunrise.com

Lakaran artis projek pembangunan kediaman UEM Sunrise di Australia yang dikenali sebagai *Conservatory Melbourne*



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 TimeDotCom Berhad (TIME).



Axiata Group Berhad (Axiata) adalah salah satu kumpulan telekomunikasi terbesar di Asia, dengan seramai 290 juta pelanggan di 10 buah negara. Axiata mempunyai kepentingan mengawal dalam pengendali mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh, Kemboja dan Nepal, serta kepentingan strategik di India dan Singapura. Axiata memiliki edotco, sebuah syarikat infrastruktur telekomunikasi yang beroperasi di enam buah negara. Ia juga memiliki Services Digital Axiata, yang ditubuhkan pada tahun 2012 dan mempunyai portfolio 24 jenama digital yang diwujudkan dalam tempoh tiga tahun yang lalu.

www.axiata.com



Telekom Malaysia Berhad (TM) adalah pembekal perkhidmatan telekomunikasi bersepadu yang terulung di Malaysia, dengan 2.34 juta pelanggan jalur lebar. Ia menawarkan rangkaian lengkap produk dan perkhidmatan yang merangkumi jalur lebar, data, talian tetap, ICT, dan penyumberan luar proses perniagaan (BPO).

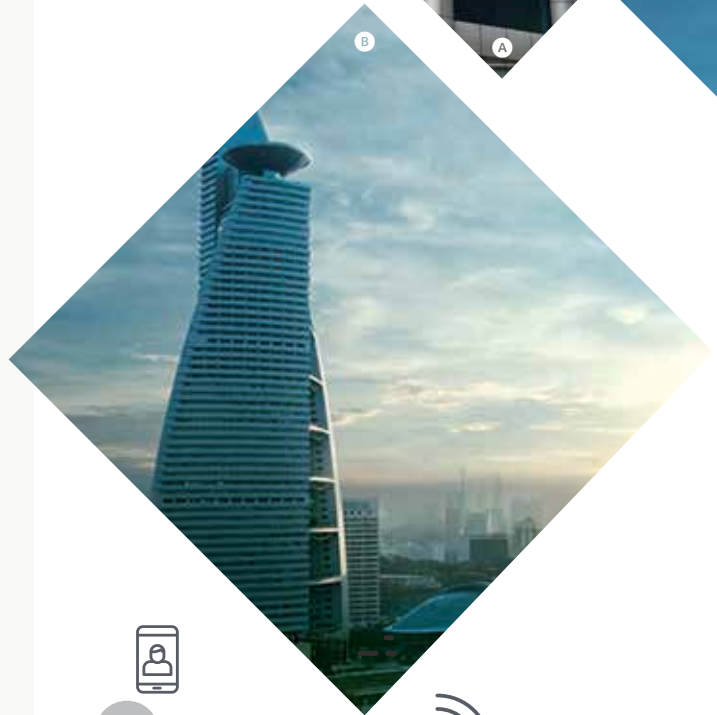
www.tm.com.my



TIME dotCom Berhad (TIME) adalah sebuah pembekal perkhidmatan telekomunikasi dengan perniagaan dalam bentuk talian tetap, pusat data dan rangkaian global. Ia memberi tumpuan terutamanya dalam segmen borong dan perusahaan di seluruh rantau ASEAN.

www.time.com.my

Telekom Malaysia kini
memberi perkhidmatan
kepada 2.34 juta pelanggan
jalur lebar



Malaysia Airlines Berhad adalah salah satu syarikat penerbangan terbesar di Asia, menyediakan perkhidmatan untuk 40,000 penumpang dalam 330 penerbangan ke lebih 50 destinasi setiap hari



PENERBANGAN

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



Malaysia Airlines Berhad (MAB) adalah salah satu syarikat penerbangan terbesar di Asia, memberi perkhidmatan kepada 40,000 penumpang dalam 330 penerbangan ke lebih 50 destinasi setiap hari. Sebagai ahli pakatan oneworld, MAB 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 mengendali 39 buah lapangan terbang di Malaysia dan satu lapangan 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



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 (IHH) merupakan penyedia penjagaan kesihatan premium yang terkemuka dan kumpulan penjagaan kesihatan tersenarai yang kedua terbesar di dunia berdasarkan permodalan pasaran. IHH disenaraikan di Pasaran Utama Bursa Malaysia dan Papan Utama SGX-ST. IHH mempunyai lebih daripada 30,000 orang dan mengendali rangkaian penjagaan kesihatan global yang mencakupi 49 hospital dengan hampir 10,000 katil berlesen di 10 negara di seluruh dunia. Kumpulan ini menawarkan spektrum perkhidmatan penjagaan kesihatan bersepadu sepenuhnya daripada klinik hingga hospital dan juga penjagaan kesihatan kuarterner dan penjagaan kesihatan sampingan. Ia juga mengendali International Medical University (IMU) yang memberi tumpuan dalam pendidikan sains kesihatan.

www.ihhhealthcare.com

ACIBADEM

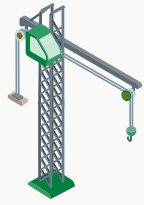
Acibadem Healthcare Group adalah penyedia penjagaan kesihatan swasta terkemuka di Turki. Ia mengendalikan lebih daripada 2,700 katil di 18 hospital - 16 di Turki, satu di Macedonia dan satu di Iraq - serta 13 klinik pesakit luar dan lain-lain perniagaan penjagaan kesihatan sampingan di Turki businesses in Turkey.

www.acibademinternational.com

IHH mempunyai lebih daripada 30,000 orang pekerja dan mengendali hampir 10,000 katil berlesen di 49 hospital di 10 negara di seluruh dunia



- (A) Ibu pejabat Axiata Group yang terletak di KL Sentral
- (B) Menara TM, ibu pejabat Telekom Malaysia di Kuala Lumpur
- (C) Istanbul Sabiha Gokcen adalah anak syarikat milik penuh Malaysia Airports Holdings Berhad



INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN

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



UEM Group Berhad adalah salah satu kumpulan infrastruktur dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan yang terkemuka di Malaysia dengan perniagaan teras dalam lebuh raya, pembangunan perbandaran dan hartanah, kejuruteraan dan pembinaan, serta pengurusan aset dan 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 lebuh raya terbesar di Malaysia dan telah mengendalikan jalan bertol di negara ini sejak tahun 1988. PLUS mengendalikan dan menyelenggara hampir 1,000 km lebuh raya, bermula dari sempadan Thailand di Utara hingga ke sempadan Singapura di Selatan.

www.plus.com.my



A member of **UEM Group**

UEM Edgenta Berhad adalah penyedia penyelesaian aset serba lengkap yang terbesar di Malaysia yang menawarkan rangkaian perkhidmatan penuh kepada sektor penjagaan kesihatan, infrastruktur dan perindustrian.

www.uemedgenta.com

PLUS Malaysia Berhad mengendalikan dan menyelenggara hampir 1,000 km lebuh raya, bermula dari sempadan Thailand di Utara hingga ke sempadan Singapura di Selatan



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.

PENDIDIKAN

Pendidikan merupakan sektor pertumbuhan pesat yang amat penting kepada pembangunan modal insan. Selaras dengan usaha negara untuk memacu sektor perkhidmatan dan matlamat berkaitan pendidikan bagi Program Transformasi Ekonomi Negara (ETP), kami mensasarkan untuk meningkatkan capaian kepada pendidikan yang berkualiti.



LeapEd Services Sdn Bhd (LeapEd), anak syarikat milik penuh Khazanah, adalah penyedia perkhidmatan pendidikan yang pertama di Malaysia yang mengendalikan program perintis transformasi sekolah awam negara menerusi Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP). YATSP adalah model transformasi sekolah yang menyeluruh yang meningkatkan prestasi secara mampan pelajar melalui empat matlamat strategik yang tertumpu kepada kepimpinan sekolah, guru, pelajar, dan ibu bapa serta masyarakat. Ia kini sedang dilaksanakan di seluruh 62 buah sekolah awam di Johor, Sarawak, Kuala Lumpur, Selangor, Perak, Negeri Sembilan, Sabah, Terengganu dan Pahang.

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 global yang terhad. Pelaburan Khazanah dalam sektor ini disasarkan untuk memberi nilai strategik kepada Malaysia, dengan potensi pemangkin dan juga pembangunan negara.



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

www.xeraya.com



(A) Para pelajar Sekolah Menengah Kebangsaan Medini-Nusajaya bersedia untuk pembentangan kumpulan. Ia adalah Sekolah Amanah di bawah Yayasan AMIR

(B) Ibu pejabat Xeraya Capital di Kuala Lumpur



RIADAH & PELANCONGAN

Pelaburan kami dalam sektor ini berdasarkan ekologi semulajadi yang banyak dan pelbagai, budaya yang kaya dan keramahan rakyat Malaysia. Selain daripada mewujudkan peluang 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 ini, kami juga menyasarkan pelaburan baharu dalam produk dan perkhidmatan riadah dan pelancongan di Malaysia.



THEMED ATTRACTIONS
RESORTS & HOTELS

Pelaburan dalam **Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd (TARH)** untuk mengembangkan kegiatan ekonomi riadah dan pelancongan adalah untuk memenuhi kepelbagaian warisan ekologi dan budaya, kebolehan pelbagai bahasa serta keramahan rakyat Malaysia. Selain daripada mewujudkan peluang pekerjaan dan meningkatkan sumbangan ekonomi secara langsung kepada KDNK Malaysia, pelaburan ini melengkapkan pertumbuhan sektor dalam industri lain termasuk pengguna, penjagaan kesihatan, pembangunan hartanah dan pembinaan, serta pembangunan wilayah ekonomi seperti Iskandar Malaysia. Dengan membuat pelaburan pemangkin secara besar-besaran, TARH juga menyasar untuk merangsang pelaburan swasta ke dalam produk dan perkhidmatan riadah pelancongan di Malaysia.

TARH bertumpukan kepada pembangunan pusat destinasi peranginan bertaraf dunia dan taman tema bersepadu, serta mengembangkan perniagaan pengurusan tempat peranginan. Operasi dan projek kami yang sedang dalam pembangunan termasuklah:

- Tempat Peranginan Destinasi - Puteri Harbour, Desaru Coast dan Teluk Datai
- Taman Tema dan Taman Tarikan bersepadu - LEGOLAND® Malaysia Resort, KidZania Kuala Lumpur, SANRIO HELLO KITTY TOWN, Thomas Town, KidZania Singapura, Taman Air Pengembaraan Desaru
- Pengurusan Tempat Peranginan Resort - The Datai Langkawi dan kumpulan hotel yang berjenama terkemuka

www.tarh.com.my



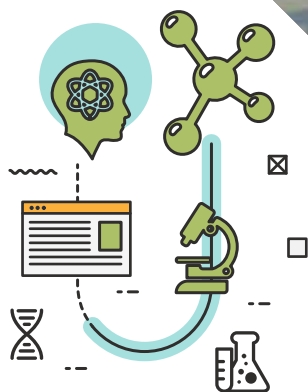
INOVASI & TEKNOLOGI

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



Skyscanner ialah laman carian kembara global terkemuka, dengan lebih 50 juta pengguna menggunakan laman sesawang ini setiap bulan untuk merancang dan terus menempah daripada berjuta-juta pilihan kembara - dari penerbangan, hotel dan kereta sewa - pada harga yang terbaik. Skyscanner boleh didapati dalam lebih 30 bahasa dan 70 matawang.

www.skyscanner.net




(A) Salah satu projek pemangkin ialah Desaru Coast, sebuah tempat peranginan destinasi bersepadu di Desaru, Johor

(B) Khazanah merupakan salah satu daripada lima pelabur baharu dalam Skyscanner, sebuah syarikat yang menyediakan enjin pencarian kembara yang berpangkalan di Edinburgh, United Kingdom, pada bulan Januari 2016



TENTANG KETEKUNAN

"Dalam persekitaran perniagaan yang mencabar dan cepat ketika berubah, ketekunan menjadi semakin penting - keperluan ini diperkukuhkan ketika Khazanah mengembangkan pelaburan di kawasan geografi baharu seperti Amerika Syarikat, dan teknologi baru dan disruptif."

 Sundhiraj Sharma
Pegawai, Khazanah Americas Inc.



Aemulus Holdings Berhad ialah syarikat senaraian awam yang terlibat terutamanya dalam reka bentuk, kejuruteraan dan pembangunan peralatan ujian automatik. Produknya digunakan oleh pengeluar semi konduktor dan syarikat pemasangan semi konduktor luar dan syarikat ujian (OSAT) untuk menguji wafer semi konduktor dan perkakasan berpakej, sebelum mereka dihantar untuk pemasangan terakhir ke dalam pelbagai alat dan peranti elektronik.

www.aemulus.com



Blippar adalah pelayar pencarian visual menggunakan realiti diperkukuhkan, kepintaran buatan dan teknologi visi komputer untuk mengubah cara orang berhubung dengan dunia. Blippar berfungsi sebagai alat pemasaran dalam talian dan sebahagian daripada pelanggannya termasuk Coca-Cola, Sony, dan L'Oreal.

www.blippar.com



Palantir ialah syarikat perisian berasaskan misi dan perkhidmatan yang terkemuka. Ia menawarkan platform analisis data dengan teknologi generasi masa hadapan yang menggabungkan pembelajaran dengan gerak hati manusia, yang membolehkan pengguna akhir untuk bertanya soalan secara gerak hati berkaitan data dengan menggunakan model mental mereka sendiri. Syarikat ini memperoleh sehingga 70% daripada pendapatannya daripada pelanggan komersial, dengan baki 30% daripada sektor awam.

www.palantir.com



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

www.silterra.com



AGRI-MAKANAN

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



Malaysian Agrifood Corporation Berhad (MAFC) adalah syarikat pengurusan rantaian bekalan makanan yang bersepadu sepenuhnya. Ia membekalkan sayur-sayuran dari tanah tinggi yang segar dan berkualiti tinggi di bawah jenama Lushious, dan diedarkan kepada peruncit melalui anak syarikatnya dalam perkhidmatan logistik untuk rantaian dingin beku. MAFC berkerjasama dengan agensi-agensi kerajaan yang berkaitan dan industri dengan matlamat untuk membekalkan produk segar yang selamat dan berkualiti tinggi untuk kehidupan yang lebih sihat.

www.mafc.com.my



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, kemampuan ekologi dan tanggungjawab sosial. Matlamat utama BAB adalah untuk membangunkan jenama makanan laut Malaysia yang dihubungkan dengan kesempurnaan dan integriti.

www.bluearchipelago.com




Biotropics Malaysia Berhad membangun dan mengkomersialkan sumber-sumber bio Malaysia ke dalam produk kesihatan semula jadi. Produk-produknya termasuk ekstrak proprietari yang seragam, makanan tambahan semula jadi, bahan-bahan untuk nutraseutikal, makanan kefungsi dan aplikasi kosmeseutikal, yang semuanya telah diuji secara saintifik serta disahkan untuk memenuhi piawaian kualiti, keselamatan dan bermutu tinggi.

www.biotropicsmalaysia.com



TENTANG INTEGRITI

“Integriti pastinya merupakan nilai yang paling rapat dengan saya, kerana ini adalah sesuatu yang dituntut di Khazanah pada setiap hari, dan secara aktif disebarkan ke seluruh organisasi. Integriti membawa begitu banyak kesan dalam Khazanah memandangkan mandat untuk membina negara di atas bahu kami, dan berjuta-juta pihak kepentingan yang kami memberi khidmat.”

 Loo Kin Han
Naib Presiden, Pelaburan



(A) Ladang ternakan udang Blue Archipelago di Setiu, Terengganu and Kerpan, Kedah

(B) Ladang ternakan Holstein Milk terletak di Mawai Kota Tinggi, Johor and Muadzam, Pahang, yang mana ternakan dipelihara dalam persekitaran semula jadi dan mampan



The Holstein Milk Company Sdn Bhd adalah salah satu syarikat tenusu bersepadu terkemuka di Malaysia, menghasilkan produk tenusu yang bermutu tinggi yang dipasarkan di bawah jenama Farm Fresh dan Nubian. Operasi syarikat ini meliputi dengan meluas rantaian nilai industri tenusu (dari rumput hingga gelas). Holstein adalah syarikat utama yang dilantik untuk Projek Kemasukan NKEA ke - 13 bagi industri tenusu, yang bertujuan untuk mengurangkan pergantungan Malaysia ke atas susu segar yang diimport.





PEMBANGUNAN MAMPAN

Pendedahan kepada sektor ini sejajar dengan usaha negara untuk memanfaatkan peluang yang diwujudkan daripada perubahan iklim global. Pelaburan kami dalam sektor ini membuka peluang untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dan



Cenviro Sdn Bhd menawarkan pengurusan sisa dan penyelesaian tenaga dibaharui yang inovatif dan mampan. Melalui anak syarikatnya, termasuk Kualiti Alam, Cenviro merupakan pakar dalam pengurusan sisa berbahaya di sepanjang rantai nilai, daripada pengumpulan sehingga rawatan dan pelupusan akhir. Ia memiliki dan mengendalikan Pusat Pengurusan Sisa Malaysia bersepadu yang pertama, yang telah beroperasi sejak tahun 1998. Ia juga terlibat dalam pengurusan buangan pepejal perbandaran dan pembersihan awam di Kedah dan Perlis melalui syarikat usaha samanya, E-Idaman Sdn Bhd.

www.cenviro.com



Cenergi SEA membangunkan projek-projek tenaga bersih dan menyediakan khidmat nasihat, dengan tumpuan khusus kepada biogas, biomass serta projek kecekapan tenaga di Malaysia dan Asia Tenggara. Ia adalah kilang minyak sawit terbesar dengan hubungan grid untuk pengeluaran sawit biogas efluen yang terbesar di negara ini, yang pada masa ini beroperasi dengan tiga kilang dan kapasiti penjanaan gabungan sebanyak 4.5MW.

www.cenergi-sea.com



RedT Energy (sebelum ini dikenali sebagai Camco Clean Energy), yang disenaraikan di Pasaran Pelaburan Alternatif (AIM) Bursa Saham London, merupakan pemaju dan pembekal sistem penyimpanan tenaga berdasarkan teknologi vanadium redoks teknologi aliran bateri.

www.redtenergy.com

Cenviro adalah pakar dalam pengurusan sisa berbahaya merentas aktiviti hiliran, pertengahan dan hulu



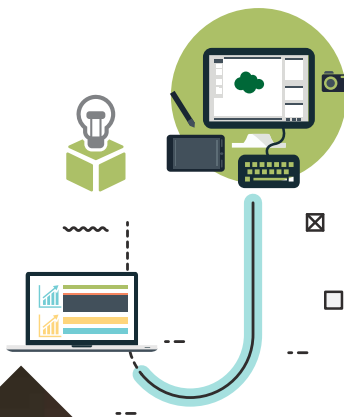


TENTANG KERJA BERPASUKAN

“Kerjasama dan semangat kekitaan di tempat kerja boleh memberi sumbangan besar kepada kepuasan kerja. Dalam masa yang mencabar, bekerja sebagai satu pasukan adalah penting bagi kejayaan sesuatu projek; apabila ahli dapat melihat satu sama lain untuk mendapatkan panduan dan sokongan. Seperti pepatah Melayu, berat sama dipikul, ringan sama dijinjing.”



Syed Abdul Rahman Syed Zaid
Penolong Naib Presiden, Kewangan



B

(A) Cenviro menyediakan penyelesaian alam sekitar bersepadu dan perkhidmatan pengurusan sisa mampan

(B) Imagica SEA beroperasi dari Pinewood Iskandar Malaysia Studios, menawarkan perkhidmatan pasca produksi digital yang lengkap kepada para pelanggan di Asia Tenggara



KREATIF & MEDIA

Kami menganggap industri kreatif dan media penting untuk menjadikan Malaysia sebagai 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 (AMH) adalah syarikat kandungan dan pengguna terkemuka di Malaysia dan Asia Tenggara dengan fokus pada penciptaan dan penyebaran idea secara agregat dan pengewangan kandungan. AMH memberi khidmat kepada 20 juta pelanggan melalui platform DTH Satelit TV, IPTV dan OTT. www.astromalaysia.com.my



Rhizophora Ventures

Rhizophora Ventures Sdn Bhd adalah sebuah syarikat pegangan pelaburan bagi kandungan kreatif dan media, dengan tiga bahagian perniagaan: kandungan, ekosistem dan infrastruktur. Ia menyokong pembangunan industri kreatif Malaysia untuk menjadi peneraju industri bertaraf dunia.



ISKANDAR MALAYSIA
STUDIOS

Pinewood Iskandar Malaysia Studios adalah sebuah studio kemudahan produksi media yang canggih yang menawarkan 100,000 kaki persegi pentas filem, 24,000 kaki persegi studio TV, pelbagai perkhidmatan pasca-pengeluaran, 72,000 kaki persegi bengkel dan ruang pejabat produksi, ruang untuk penggambaran luar, dan juga kemudahan tangki air luaran untuk perfileman.

www.pinewoodmalaysiastudios.com

MEMBINA KEHADIRAN SERANTAU



Kami beroperasi di pasaran-pasaran utama di luar negara, yang membolehkan kami untuk memanfaatkan pertumbuhan ekonomi serantau, mengenal pasti peluang serantau untuk pengembangan syarikat-syarikat penerima pelaburan kami dan menyumbang ke arah membina daya saing jangka masa panjang negara.



(Dari kiri) Shazlin Helda Ibrahim, Naib Presiden; Zoe Claire Galea, Setiausaha Eksekutif; Charmaine Chin Nga Mun, Penolong Naib Presiden, semua mereka dari Khazanah Europe Investment Limited



2008



▶ Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited



2008



▶ Khazanah India Advisors Private Limited



2013



▶ Khazanah Turkey Regional Office



2013



▶ Khazanah Americas Inc.



2015



▶ Khazanah Europe Investment Limited

UNITED KINGDOM



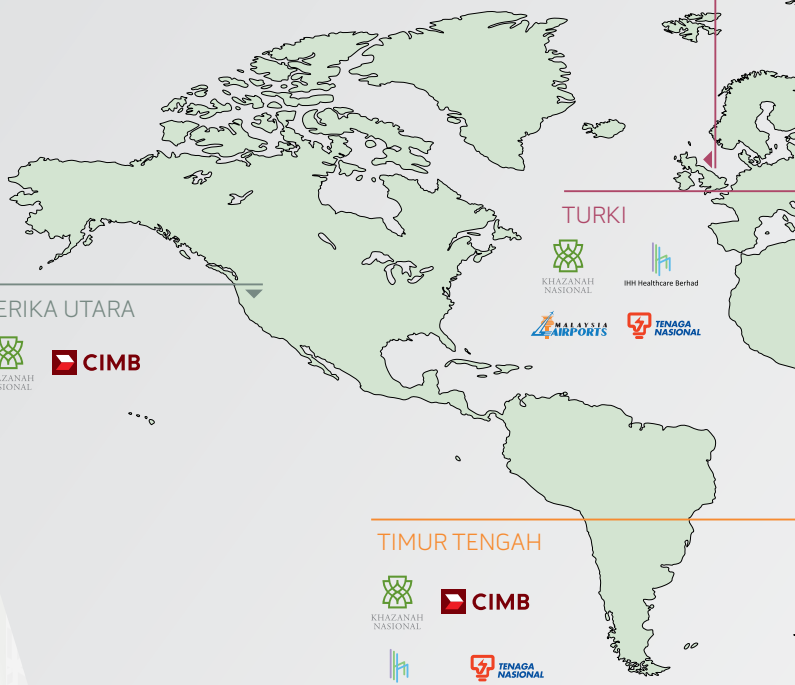
AMERIKA UTARA

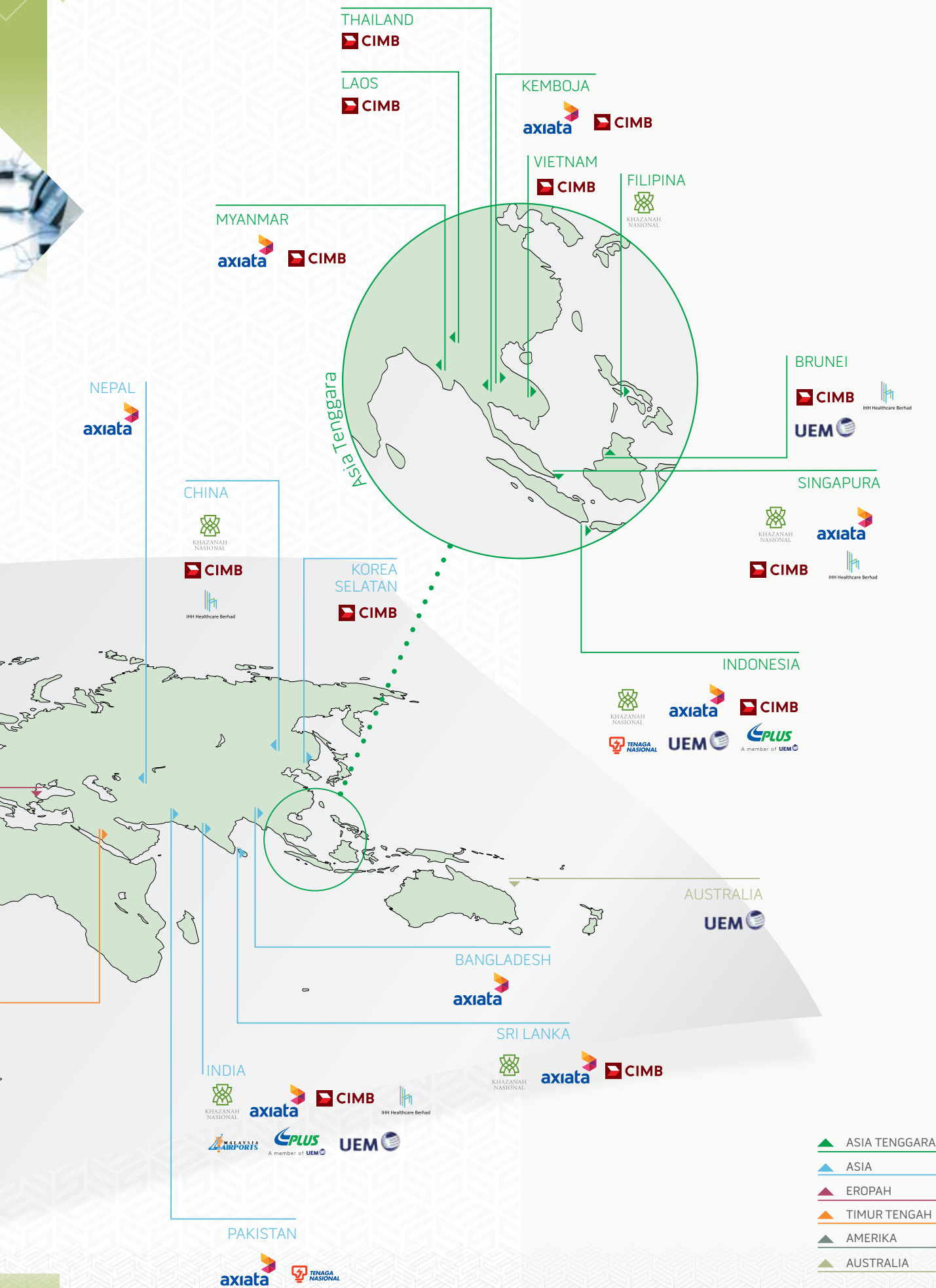


TURKI



TIMUR TENGAH





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

Sumber: Analisis Khazanah

PROGRAM TRANSFORMASI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN



Gambaran Keseluruhan Program

Majlis Pentauliah Program Transformasi 10-tahun Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) yang berlangsung pada tahun 2015 telah dirasmikan oleh Perdana Menteri Malaysia pada 7 Ogos 2015 selepas mesyuarat ke-29 dan terakhir Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG). Sempena majlis itu, Hari Terbuka GLC juga telah dianjurkan dan berjaya menarik lebih 67,000 pengunjung.

Program Transformasi GLC (Program GLCT) telah dilancarkan pada 29 Julai 2005 untuk memacu transformasi GLC secara besar-besaran melalui pendekatan pengurusan program, dengan penyertaan 20 GLC (juga dikenali sebagai G20) yang dikawal selia oleh lima GLIC.

PCG telah ditubuhkan, dengan Khazanah sebagai Urus Setia, untuk memacu Program ini dari peringkat tertinggi kepimpinan. Mesyuarat PCG, yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri, turut dihadiri oleh ketua-ketua GLIC dan Ketua Pegawai Eksekutif GLC.

Setelah pentauliah Program itu, GLC menjadi lebih dinamik, didorong oleh prestasi dan ditadbir urus dengan baik. GLC hari ini adalah institusi yang lebih kukuh dengan lembaran imbalan yang diuruskan dengan baik serta mempunyai kehadiran ketara serantau dan antarabangsa.

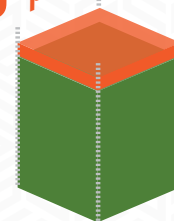


PENCAPAIAN PRESTASI KEWANGAN

Jumlah Pulangan Pemegang Saham G20
berkembang

10.5% p.a.

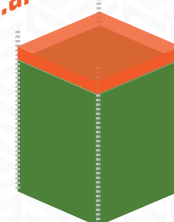
dari 14 Mei 2004
hingga
31 Disember 2015

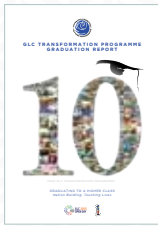


Pulangan Ekuiti G20
mencecah

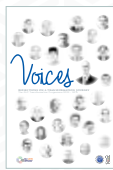
8.6% p.a.

secara purata
dari TK04
hingga TK15





Laporan Pertauliahhan
Program Transformasi GLC

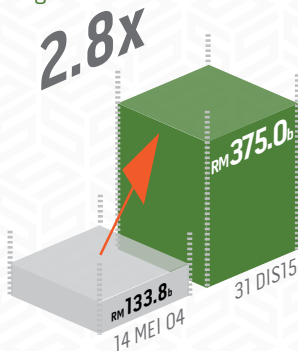


Voices: Reflections on a
Transformation Journey

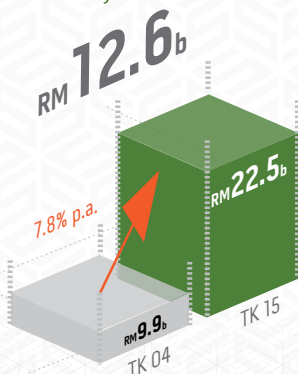
GLC HARI INI ADALAH INSTITUSI YANG LEBIH KUKUH DENGAN LEMBARAN IMBANGAN YANG DIURUS DENGAN BAIK DAN MEMPUNYAI KEHADIRAN KETARA SERANTAU DAN ANTARABANGSA

Dato' Sri Mohd Najib bersama-sama dengan menteri-menteri Kabinet dan ketua-ketua Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan di majlis pelancaran Laporan Pentauliahhan Program Transformasi GLC

Permodalan Pasaran G20 berkembang



Keuntungan Bersih G20 meningkat sebanyak



Sumber: Laporan tahunan G20, pelaporan G20

Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2015, permodalan pasaran G20 meningkat sebanyak 2.8 kali ganda daripada RM133.8 bilion kepada RM375.0 bilion manakala jumlah pulangan pemegang saham (TSR) meningkat sebanyak 10.5% setahun. Sementara itu, keuntungan bersih G20 mencecah RM22.5 bilion pada TK2015, berkembang pada kadar pertumbuhan tahunan terkumpul (CAGR) sebanyak 7.8% daripada TK2004 kepada TK2015.

GLC juga banyak menyumbang kepada pembangunan negara melalui pelbagai usaha, pembangunan dalam industri dan sektor baharu yang berasaskan pengetahuan dan berorientasikan perkhidmatan, serta terlibat dalam pembangunan wilayah-wilayah ekonomi.

Program ini turut membantu untuk memastikan bahawa pulangan yang dijana memanfaatkan semua pihak berkepentingan, termasuk pelanggan, pekerja, vendor, pembekal dan masyarakat. G20 telah menyumbang sebanyak RM121.9 bilion dalam bentuk dividen dan sebanyak RM69.6 bilion dalam bentuk cukai dari TK2004 hingga TK2015, memberikan pulangan kepada pelabur awam (termasuk penyumbang kepada agensi yang diberi amanah seperti Kumpulan Wang Simpanan Pekerja dan Permodalan Nasional Berhad), rakyat dan negara secara keseluruhannya.

GLIC dan G20 juga telah terlibat secara aktif dalam inisiatif tanggungjawab korporat, menyokong program seperti Yayasan PINTAR, Yayasan Sejahtera, Rangkaian Bantuan Bencana GLC (GDRN), Skim Pengurusan Siswazah (GEMS) dan Skim Latihan 1Malaysia (SLIM).

Agenda Ekonomi Bumiputera

Sebagai menyahut seruan Agenda Pemerkasaan Ekonomi Bumiputera yang dilancarkan oleh Kerajaan pada bulan September 2013, PCG pada bulan November 2013 menubuhkan Agenda Pemerkasaan Bumiputera (BEA). Di bawah BEA, pelbagai inisiatif telah dilaksanakan oleh GLIC dan G20, yang memberi manfaat kepada usahawan Bumiputera, pekerja, pelajar dan masyarakat yang meluas. Khazanah telah diberikan mandat untuk terus berfungsi sebagai Urus Setia BEA sehingga tahun 2020, dengan trajektori baharu diperkasakan bagi mengukuhkan pelan pelaksanaan BEA. Prestasi GLIC dan G20 bawah BEA merupakan program yang diuruskan oleh Khazanah dan dilaporkan secara berkala kepada Majlis Ekonomi Bumiputera yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri.

Cabaran yang mendatang

Walaupun banyak yang telah dicapai dalam tempoh 10 tahun pelaksanaan Program GLCT, GLC terus menghadapi cabaran baharu.

GLC beroperasi dalam persekitaran luaran yang lebih sukar

Lebih sedekad yang lalu, sambil GLC berkembang, persaingan menjadi semakin sengit. Syarikat-syarikat menjadi lebih terurus, lebih kos efektif dan mampu memberikan nilai pelaburan yang tinggi dan memberi kepuasan pelanggan yang lebih baik. Selain itu, persekitaran ekonomi dunia yang tidak menentu dan turun naik telah menimbulkan cabaran yang baharu.

GLC perlu mengatasi halangan untuk meneruskan pertumbuhan

Ini termasuk kemerosotan prestasi kewangan dan operasi mereka, meningkatnya kesukaran dalam mencari gelombang pertumbuhan seterusnya, kerumitan operasi di pelbagai kawasan geografi, tarikan dan pengekalan bakat.

Permintaan yang lebih besar untuk membantu pembangunan negara dan keperluan pihak berkepentingan

Ketika Malaysia sedang maju ke tahun 2020, GLC akan diberikan penekanan yang lebih lagi untuk menyokong pembangunan negara, memangkin lebih banyak bidang pertumbuhan baharu dan menerajui sektor Korporat Malaysia dalam menyokong "ekonomi berasaskan rakyat". Tahun 2015 dan seterusnya mewakili fasa terakhir dalam perjalanan 30 tahun menuju tahun 2020 dengan lebih harapan kepada GLC untuk berusaha lebih banyak lagi.

Meningkatnya tahap globalisasi, liberalisasi dan peraturan

Walaupun ada manfaat yang jelas daripada liberalisasi pasaran, keadaan ini boleh mengundang bahaya sekiranya peruntukan yang berlebihan diletakkan di bawah perjanjian perdagangan baharu seperti TPPA yang akan mengekang pertumbuhan dan perkembangan GLC dengan ketara.

Oleh itu, GLC hendaklah sentiasa berhati-hati, terus berusaha untuk meningkatkan daya saing dan juga mencipta semula institusi masing-masing ke arah menuju tahun 2020 dan seterusnya.



- ▲ (A) Hari Terbuka GLC selama 3 hari berjaya menarik sebanyak 67,000 pengunjung
- (B) Tan Sri Azman menyerahkan baton kepada Tan Sri Zamzamzairani Mohd Isa, Pengarah Urusan Telekom Malaysia sambil disaksikan oleh Dato' Sri Abdul Wahid Omar, Menteri di Jabatan Perdana Menteri semasa majlis pentauliah Program Transformasi GLC
- (C) Tan Sri Nor, Timbalan Pengerusi Khazanah, berucap semasa sesi penutup Hari Terbuka GLC
- (D) Unit Bergerak Pembelajaran Yayasan PINTAR ialah sebuah bas yang ditukarkan untuk menjadi ruang pembelajaran menyeronokkan yang bertujuan untuk menggalakkan pemikiran dan kelakuan dalam kalangan pelajar sekolah PINTAR

Entiti pengganti akan meneruskan semangat Program ini

Dalam semakan strategik yang terdahulu untuk Program GLCT, ramai Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif GLIC dan G20 merasakan bahawa kesan rangkaian yang diwujudkan melalui Program ini perlu diteruskan. Ini menghasilkan idea untuk mewujudkan sebuah entiti pengganti untuk mencapai matlamat ini. Secara amnya, matlamat utama entiti pengganti adalah seperti berikut:


1. Untuk terus menegakkan 3 Prinsip Teras Program¹ agar semangat Program kekal aktif.
2. Untuk membantu membentuk dan menyumbang kepada visi Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020.
3. Untuk memupuk kerjasama perniagaan di pasaran serantau dan global, dan membina modal pengetahuan melalui perkongsian amalan terbaik dalam kalangan ahli-ahli entiti pengganti.

Semasa mesyuarat terakhir pada bulan Ogos 2015, PCG melantik Telekom Malaysia (TM) untuk menjadi pengerusi pertama entiti pengganti. TM kini berusaha ke arah membentuk entiti pengganti.



TENTANG KERJA BERPASUKAN

“Kami mengurus secara berprogram untuk mendapatkan hasil dengan memanfaatkan sinergi dari pelbagai pasukan, di dalam dan di luar dari Khazanah. Pada tahun 2015, kami bekerja dengan 22 pasukan GLIC dan GLC untuk ditauliahkan dalam Program GLCT; pada masa yang sama, kami bekerja rapat dengan pelbagai pasukan Khazanah dan Malaysia Airlines Berhad untuk melaksanakan Pelan Pemulihan MAS. Saya berasa bangga melihat pasukan memecah kepompong dan bersatu sebagai satu pasukan untuk menangani isu-isu yang sedia ada.”

►  Ramana Rajalingam
Naib Presiden Kanan, Pejabat Pengarah Urusan
(Ramana bekerja di Pejabat Projek Khas)

¹ 3 Prinsip Teras termasuk asas pembangunan negara, berfokuskan pada prestasi dan tadbir urus, nilai pemegang saham serta pengurusan pihak berkepentingan



DIVIDEN YANG DIBAYAR KEPADA PEMEGANG SAHAM 2004-2015

G-20 RM121.9b **K-7** RM57.1b

Melalui pelbagai inisiatif yang dilaksanakan di bawah Program Transformasi GLC, K-7 telah mencipta nilai pasaran yang besar dan kini berada di landasan yang lebih kukuh, setelah berjaya memberi pulangan sejumlah RM57.1 bilion dalam bentuk dividen kepada para pemegang saham dari tahun 2004 ke 2015

Sumber: Laporan tahunan G20 dan pelaporan G20

BILANGAN VENDOR DALAM PELBAGAI PROGRAM PEMBANGUNAN PADA TAHUN 2015

G-20 1,372 **K-7** 1,258

K-7 telah menyokong 1,258 vendor pada tahun 2015 melalui pelbagai program pembangunan

Sumber: Pelaporan G20

CUKAI DIBAYAR 2004-2015

G-20 RM69.6b **K-7** RM32.1b

Selain daripada dividen, K-7 juga telah membayar cukai berjumlah RM32.1 bilion di dalam tempoh yang sama, yang akhirnya memberi manfaat kepada negara

Sumber: G20 laporan tahunan dan pelaporan G20

JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

G-20 10.5% setahun

K-7 11.1% setahun

Dalam tempoh dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2015, jumlah pulangan pemegang saham syarikat K-7 meningkat sebanyak 11.1% setahun, mengatasi keseluruhan FBM KLCI sebanyak 0.3% setahun

Sumber: G20 laporan tahunan dan pelaporan G20

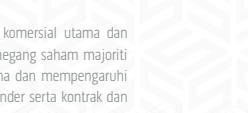
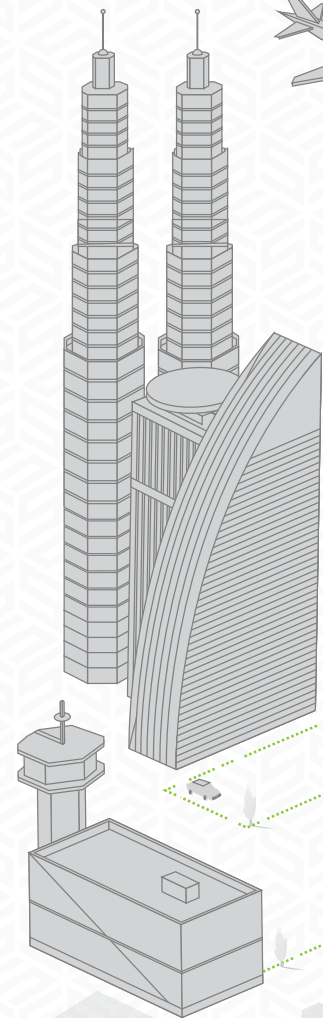


TENTANG INTEGRITI

"Integriti membentuk asas kepercayaan dengan rakan-rakan kami dan mereka yang bekerja dengan kami. Mempunyai akses kepada maklumat sulit dan sensitif, integriti perlu dipertahankan pada setiap masa untuk mengelakkan kebocoran atau penyalahgunaan maklumat ini dalam apa jua cara."

 Chin Jun Hann
Penolong Naib Presiden, Pelaburan

K-7



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

Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) ditakrifkan sebagai syarikat yang mempunyai matlamat komersial utama dan bawah kawalan GLC. Sesebuah GLC 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 pengurus kanan, tender serta kontrak dan sebagainya. Anak-anak syarikat GLC ini juga berada bawah bidang skop Program GLCT. Program GLCT tidak termasuk syarikat-syarikat yang dibawah kawalan kerajaan negeri yang berkaitan kerajaan negeri.

G-20 adalah beberapa GLC yang 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, dan kegiatan korporat yang lain sepanjang tempoh program ini.

PERTUMBUHAN PENDAPATAN

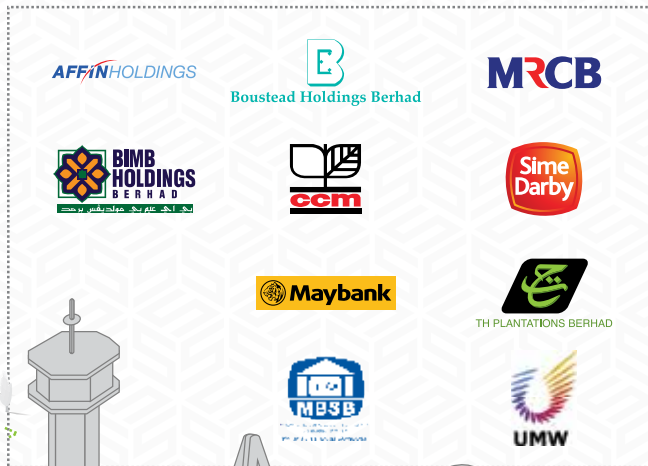
G-20 7.8% setahun

K-7 7.9% setahun

Pendapatan agregat K-7 meningkat sebanyak 7.9% setahun daripada RM5.2 bilion pada 2004 kepada RM11.9 bilion pada tahun 2015

Sumber: Laporan tahunan G20 dan pelaporan G20

G-20



JUMLAH TENAGA KERJA MALAYSIA

G-20 214,334

K-7 122,317

K-7 mengambil seramai 122,317 pekerja setakat 31 Disember 2015

Sumber: Pelaporan G20



Yayasan PINTAR ialah program sekolah angkat oleh GLC dan syarikat korporat yang lain untuk menambah baik hasil pendidikan pelajar dalam komuniti yang kurang mendapat perhatian, terutamanya di kawasan-kawasan luar bandar

BILANGAN SEKOLAH ANGKAT DARI 2008 - 2015

G-20 297

K-7 173

BILANGAN PELAJAR DALAM PROGRAM INI DARI 2008 - 2015

G-20 168,289

K-7 98,650

Dari 2008 - 2015, sebanyak 173 buah sekolah telah diambil sebagai sekolah angkat oleh K-7, memanfaatkan 98,650 pelajar

Sumber: Yayasan PINTAR

KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

G-20 RM568juta

K-7 RM402juta

K-7 telah memperhebatkan lagi usaha pembangunan modal insan mereka, sekali gus membelanjakan RM402 juta untuk latihan pada tahun 2015

Sumber: Laporan tahunan G20 dan pelaporan G20

SALING MENGHORMATI

MENGHARGAI PERBEZAAN DAN MELAYAN SEMUA ORANG DENGAN RASA HORMAT SAMA SEPERTI KAMI HARAPKAN DARIPADA ORANG LAIN. BERSIKAP ADIL DAN JUJUR DALAM SEMUA URUSAN DAN SENTIASA MEMELIHARA KERAHSIAAN. MENJADI INSPIRASI DAN MEMBOLEHKAN KAMI UNTUK MENCAPAI PRESTASI TINGGI DAN MEMPERCAYAI BAHAWA SEMUA INDIVIDU MAHU MENCAPAI POTENSI SEPENUHNYA



(Dari kiri) Lim Kooi June, *Pengarah*; Bryan Lim Tsin Lin, *Pengarah*; Kenneth Woo Zhi Ying, *Naib Presiden Kanan*; Ben Chan, *Pengarah Eksekutif*; dan Stanley Ooi Kok Leong, *Pengarah*, mereka semua dari Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited



BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

Mandat Khazanah menjangkau aspek penciptaan nilai dari segi kewangan dan strategik. Kami juga diberi tanggungjawab untuk menyalurkan pulangan kepada masyarakat, sebagai sebahagian daripada peranan kami untuk membantu Malaysia mencapai status negara maju berpendapatan tinggi, serta ekonomi yang mampan dan terangkum.



Keterangkuman dan Kelestarian **74**

Sorotan Usaha Tanggungjawab Sosial
Korporat Terpilih pada 2015 **78**

Menyokong Transformasi Negara **80**

KETERANGKUMAN DAN KELESTARIAN



Bagi Khazanah, pelaburan untuk jangka masa panjang tidak hanya berkaitan pulangan kewangan, ia juga mencakupi etika dan penciptaan nilai yang berkekalan. Kami melakukan sedemikian dengan mengimbangkan ekonomi berasaskan modal dengan ekonomi berasaskan rakyat, yang akhirnya akan membawa kepada kualiti hidup yang lebih tinggi untuk rakyat. Berikut adalah inisiatif terpilih yang didorong Khazanah bagi mempromosi keterangkuman dan kelestarian.

Perkongsi nilai melalui Yayasan Hasanah

Yayasan Hasanah (Hasanah) telah ditubuhkan pada Disember 2013 untuk menerajui inisiatif tanggungjawab korporat (CR) Khazanah, satu pendekatan yang padu dan lebih strategik untuk berkongsi nilai dengan negara untuk tahun-tahun yang mendatang. Hasanah diberi mandat untuk menyokong pembangunan dan pelaksanaan penyelesaian untuk memperkasakan komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran tempatan.

Setiap tahun, belanjawan tahunan Hasanah dibiayai melalui pulangan tahunan yang dijana daripada dana endowmen Khazanah sebanyak RM3 bilion. Seperti yang dihasratkan, belanjawan Hasanah secara majoritinya disalurkan ke arah menyokong dan membiayai program-program Rakan Kerjasamanya, dengan peruntukan minimum untuk Hasanah beroperasi.

Hasanah berfungsi melalui ekosistem rakan kerjasama yang termasuk masyarakat awam, komuniti, badan-badan korporat dan agensi kerajaan untuk memastikan bahawa usahanya memberi kesan yang bermakna. Untuk membantu membina kapasiti dalam badan bukan kerajaan, Hasanah juga menyediakan strategi dan nasihat perniagaan, latihan dan bengkel, perkongsian pengetahuan, amalan terbaik sektor serta peluang rangkaian.

Untuk maklumat lanjut mengenai inisiatif Yayasan Hasanah ini, muat turun laporan 2015 di www.yayasanhasanah.org

Mengimbangi Ekonomi Berasaskan Modal dan Ekonomi Berasaskan Rakyat



YAYASAN HASANAH

Sebuah yayasan milik Khazanah Nasional

MEMBINA NILAI SEJATI

Yayasan utama yang menggalakkan kemampuan Malaysia pada peringkat global menerusi penyelesaian yang memperkasakan komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran

PENDIDIKAN	PEMBANGUNAN KOMUNITI	ALAM SEKITAR	SENI, WARISAN & BUDAYA (AHC)	ILMU PENGETAHUAN
Menyokong 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 melalui pembangunan sosial dan ekonomi yang mampan	Melindungi sumber asli Malaysia melalui usaha-usaha pemuliharaan dan meningkatkan kesedaran alam sekitar	Mentransformasikan Malaysia sebagai destinasi istimewa AHC dengan mengupaya dan menyokong inisiatif-inisiatif yang dipimpin oleh AHC ke arah mempertingkatkan ekosistem AHC negara	Menyokong usaha penghasilan dasar berasaskan bukti ke arah memberikan perubahan dan impak positif terhadap isu-isu mendesak di Malaysia

MENDATAR

Pembangunan Keupayaan Masyarakat Madani, Perusahaan Sosial dan Ruang Awam

KOMITMEN KAMI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN

Ketelusan, Inovasi, Pemeraksanaan, Keterangkuman

SIFAT KAMI

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

ASAS

Tumpuan ke arah pembangunan jangka panjang negara



Wan Khatina Wan Mohd Nawawi, Pengarah Khazanah Research Institute (KRI), membentangkan hasil kajian daripada penerbitan terbaharu KRI bertajuk "Why Trade Matters" semasa majlis pelancaran laporan tersebut



Laporan Hasanah 2015, yang diterbitkan pada bulan Mei 2015



TENTANG SALING MENGHORMATI

"Kerjasama, profesionalisme dan saling menghormati adalah penting untuk bekerjasama dengan semua pihak berkepentingan - rakan kongsi kami, badan bukan kerajaan yang lain, serta juga sektor awam dan korporat. Melalui usaha kolektif yang berdedikasi, kami boleh menyumbang dan mencapai kesan jangka masa panjang serta perubahan sosial yang positif."



Razlina Azura Radzi
Naib Presiden, Program, Yayasan Hasanah

KETERANGKUMAN SOSIAL

thinkCITY

REJUVENATING THE CITY TOGETHER

Memacu Pembangunan Semula Bandar

Melalui Think City

Think City, anak syarikat milik penuh Khazanah ditubuhkan pada 2009, adalah sebuah organisasi pembangunan semula bandar berkonsepkan kemasyarakatan, menjadi peneraju dalam usaha pembangunan semula Tapak Warisan Dunia UNESCO, George Town.

Pada 2015, Think City telah diberi mandat untuk mengembangkan usaha yang sama di Kuala Lumpur, Butterworth dan Johor Bahru. Think City bekerja rapat dengan pihak kerajaan, agensi tempatan dan antarabangsa serta pelbagai komuniti bagi membina keupayaan tempatan untuk memelihara dan membangunkan warisan, budaya dan seni bina. Ia juga bertujuan untuk menggalakkan pembangunan lestari dan mewujudkan persekitaran yang lebih sesuai untuk didiami. Untuk maklumat lanjut mengenai Think City, layari www.thinkcity.com.my

KHAZANAH
RESEARCH
INSTITUTE

Penyelidikan Dasar berasaskan Fakta melalui
Khazanah Research Institute

Khazanah Research Institute (KRI), yang mula beroperasi pada suku pertama tahun 2014, bertujuan untuk menjalankan analisis dan penyelidikan mengenai isu-isu negara yang kritikal, dan berdasarkan kepada penyelidikan itu, menyediakan cadangan dasar yang praktikal. Penerbitan KRI yang bertajuk "Making Housing Affordable", telah dilancarkan pada bulan Ogos 2015, menangani isu penting iaitu perumahan dengan cara yang mudah difahami oleh orang awam dan para pengamal. Begitu juga, "Why Trade Matters", bahagian satu dan dua, yang telah dilancarkan pada bulan November 2015, menggariskan perspektif bagaimana perdagangan antarabangsa memberi kesan kepada kehidupan seharian rakyat. Untuk maklumat lanjut mengenai KRI, layari www.krinstitute.org



Menggalakkan Ruang Awam

Khazanah terlibat dalam usaha untuk menggalakkan Ruang Awam sebagai sebahagian daripada sumbangan ke arah pembangunan lestari dengan mewujudkan bandar-bandar yang lebih lestari dan sesuai untuk didiami.

Program Cruyff Courts

Malaysia adalah negara Asia kedua selepas Jepun yang mempunyai Program Cruyff Courts, kerjasama antara Khazanah dengan Yayasan Johan Cruyff. Cruyff Court Iskandar Malaysia telah dilancarkan pada tahun 2012 manakala Cruyff Court Kuala Lumpur di Brickfields telah dibuka pada tahun 2013. Program ini menyediakan pengalaman bermain bola sepak yang unik buat kanak-kanak yang kurang bernasib baik, belia dan masyarakat umum secara amnya. Cruyff Courts adalah usaha untuk mengembalikan semula padang-padang lama yang dipinggirkan akibat proses perbandaran, kepada masyarakat untuk menghidupkan semula perpaduan sosial, apabila ia dijadikan tempat perjumpaan yang mana sikap seperti saling menghormati, kesihatan, integrasi, pembangunan dan kerja berpasukan dapat dipupuk.

Taman Tugu & Dataran Muzium

Pada bulan September 2015, Khazanah mengumumkan projek Taman Tugu dan Dataran Muzium, satu inisiatif bukan untuk keuntungan, bagi memberi nafas baharu dan mengaktifkan semula Muzium Negara dan juga menukar tapak 66 ekar bersebelahan dengan Tugu Negara sebagai sebuah taman lestari untuk orang ramai.

Projek ini dibiayai oleh Khazanah bersama dengan Kerajaan Persekutuan, agensi-agensi kerajaan yang lain dan pihak swasta, bertujuan untuk menjalin struktur sosial dalam bandar Kuala Lumpur dan menghubungkan semula laman-laman tersebut melalui jambatan daratan dengan KL Sentral, Taman Tasik dan inisiatif - inisiatif lain di sekitar Kuala Lumpur.

Selain mendekatkan semula rakyat dengan seni, budaya, warisan, sejarah dan alam semula jadi di sekitar kawasan-kawasan ini, projek ini juga dijangka dapat menarik lebih ramai pelancong, sekaligus menjana pendapatan tambahan bagi sektor pelancongan. Projek ini dijangka siap antara tahun 2018 hingga 2020.



A



B

- ▲ A Mendiang Johan Cruyff sedang bermain bolasepak dengan kanak-kanak kurang upaya di Cruyff Court Kuala Lumpur di Brickfields. Encik Cruyff meninggal dunia pada bulan Mac 2016
- B Tan Sri Azman (dua dari kanan) menjelaskan model projek Taman Tugu dan Dataran Muzium kepada Dato' Sri Mohd Najib (paling kanan) pada bulan Mac 2016
- C Shahira Ahmed Bazari (tengah), Pengarah Urusan Yayasan Hasanah, dengan rakan kerjasama Hasanah di Perkumpulan Rakan Kerjasama Hasanah 2015
- D Kelas muzik selepas waktu sekolah di Sekolah Kebangsaan Tabuan, Kuching, sebuah Sekolah Amanah di bawah Yayasan AMIR



TENTANG SALING MENGHORMATI

“Meskipun kami berinteraksi dengan pelbagai pihak, sikap saling menghormati di dalam syarikat dan dengan pihak luar adalah penting dalam memastikan matlamat kami tercapai. Sikap saling menghormati membantu untuk membina hubungan yang berkekalan dan mampan yang akan mewujudkan kesan positif dalam penglibatan kami dengan masyarakat.”

 Kazrin Khairul Anuar
Associate, Pelaburan



Pembangunan Sistem Pengangkutan Awam di Iskandar Puteri

Fasa pembangunan seterusnya untuk Iskandar Puteri adalah penubuhan sistem perkhidmatan bas yang menghubungkan semua pusat utama di kawasan itu. Bas Rapid Transit adalah satu sistem yang menggunakan laluan khas bas, stesen akses seragam, akses pejalan kaki bersepadu, dengan membawa muatan penumpang yang ramai dan kekerapan perkhidmatan yang tinggi.

Perumahan Mampan Milik di Iskandar Malaysia

Iskandar Malaysia bukan sahaja projek perumahan mewah kerana UEM Sunrise telah memperuntukkan tanah miliknya di Gerbang Nusajaya, lokasi gelombang kedua pembangunan selepas Iskandar Puteri, untuk perumahan mampan milik yang akan dibina untuk rakyat Malaysia.

KELESTARIAN

Pelaburan Berimpak

Pada tahun 2015, Khazanah menunjukkan impak pelaburannya apabila berjaya menggabungkan pendidikan dan kewangan Islam bersama-sama dengan pelaburan tanggungjawab sosial melalui penerbitan Sukuk Mampan dan Bertanggungjawab dalam denominasi Ringgit yang pertama di dunia. Struktur inovatif ini, walaupun agak baharu, adalah satu konsep yang kukuh dengan jangkaan bahawa kesedaran dan respons daripada pelabur akan terus meningkat dari semasa ke semasa.

Pelaburan berimpak yang lain termasuk 8990 Holdings, yang memfokuskan kepada pembinaan rumah untuk golongan berpendapatan rendah di Filipina; Cenviro, yang terlibat dalam pengurusan sisa lestari; dan Cenergi SEA dalam sektor tenaga bersih.

Khazanah akan terus berusaha untuk mencari peluang baharu dalam pelaburan berimpak dan akan meneroka lebih banyak lagi cara untuk berbuat demikian pada masa hadapan.

Pelaburan Bertanggungjawab

Menjangkau pulangan kewangan, Khazanah juga sedang berusaha untuk mengukur impak holistik pelaburan yang merangkumi bidang seperti alam sekitar, modal insan dan keharmonian industri, kesan pengganda ekonomi seperti pewujudan peluang pekerjaan, pembentukan teknologi dan pengetahuan; serta pembangunan dasar pembekal.

SOROTAN INISIATIF TANGGUNGJAWAB KORPORAT TERPILIH PADA TAHUN 2015



Yayasan Hasanah dan rakan-rakan



PENDIDIKAN

MENINGKATKAN TAHAP PENDIDIKAN NEGARA KITA

- ▶ **62** Sekolah Amanah di 9 buah negeri
 - ▶ **48.4%** peningkatan secara purata dalam pembangunan murid secara holistik melalui aktiviti ko-kurikulum untuk kohort 1 (2011-2015)
 - ▶ **2.7%** peningkatan secara purata SPM Gred Purata Sekolah (GPA) untuk Kohort 1 (2011-2015)
 - ▶ **2.4%** peningkatan secara purata dalam kadar kelulusan UPSR untuk Kohort 1 (2011-2015)
- Mempelopori alat 'Pengukuran Pelajar Berasaskan Hasil (SOM)', satu rangka kerja untuk memantau dan mengukur kemajuan murid secara holistik di Sekolah Amanah

SEJAHTERA

techoutreach



PEMBANGUNAN KOMUNITI

MEMBASMI KEMISKINAN, MENAMBAH BAIK KEHIDUPAN

- ▶ **514** keluarga di Pitas, Sabah kini mempunyai akses kepada air bersih
 - **86%** daripada **514** keluarga berkata projek ini memberikan faedah kepada mereka dan menambah baik aktiviti harian mereka terutamanya ketika memasak dan menyediakan air minuman
- ▶ **60** penerima manfaat daripada bantuan pasca banjir di Kota Bharu dalam bentuk bantuan geran kecil antara bulan Mac 2015 hingga Februari 2016
- ▶ **54** orang di Bachok, Kelantan menerima latihan kemahiran.

Sejahtera menyediakan bantuan pasca banjir di Kelantan dalam bidang berikut:

- Perniagaan Berasaskan Makanan
- Pertanian Berskala Kecil
- Perdagangan Hasil Pertanian Berskala Kecil

LATIHAN KEMAHIRAN KEUSAHAWANAN DAN PEMBIAYAAN MIKRO UNTUK WANITA BERPENDAPATAN RENDAH

- ▶ Pinjaman mikro kepada **150** wanita berpendapatan rendah di Lembah Klang
- ▶ **152** wanita menghadiri latihan keusahawanan dengan TECH, yang merupakan prasyarat sebelum mereka boleh menerima pinjaman mikro mereka

MEMPERKASA WANITA DI SARAWAK MELALUI INISIATIF CELIK KEWANGAN

- ▶ **463** wanita menerima latihan dan motivasi celik kewangan
- ▶ **73** peserta layak untuk menjadi pelatih dan melatih wanita di kampung mereka sendiri

SENI, WARISAN DAN BUDAYA (AHC)

MENGHUBUNG KOMUNITI KESENIAN DAN KEBUDAYAAN

- ▶ Membuat pemetaan berkaitan pihak berkepentingan dan penglibatan ke arah mewujudkan portal sumber dalam talian

ALAM SEKITAR

MEMPERKASAKAN MASYARAKAT UNTUK MELINDUNGI ALAM SEKITAR

- ▶ Aktiviti "Treat Every Environment Special (TrEES) Young Voices for Conservation (YV4C)" oleh pelajar sekolah menengah:
 - **38** sekolah menengah
 - **21.8** tan sisa kitar semula
 - **300** pemimpin muda dilatih
- ▶ **6** pos Facebook seminggu dari **12** buah sekolah berjumlah **72** pos, berkongsi pengalaman dan pencapaian mereka dengan komuniti dalam talian

MENGALAKKAN KEHIDUPAN LESTARI

- ▶ Acara komuniti:
 - Festival Filem Eco Kuala Lumpur (KLEFF)
 - Festival Filem Eco Langkawi (LEEF)
- ▶ **7,800** orang mengambil bahagian dalam KLEFF dan LEEF
- ▶ **174** penyertaan filem dari **47** negara di KLEFF 2015
- ▶ **63** vendor/peserta pameran hijau di KLEFF
- ▶ **44** kumpulan tempatan dan pihak berkepentingan dari **22** organisasi terlibat dalam dialog komuniti di LEEF





MENGURANGKAN KETIDAKSAMAAN PENDIDIKAN

- ▶ **87%** daripada 127 maklum balas pengetua menilai para Fellow Teach For Malaysia (TFM) sebagai efektif (Kaji Selidik Kepuasan Sekolah 2015)
- ▶ **63%** daripada 90 alumni TFM terlibat dalam sektor pendidikan atau pembangunan sektor sosial atau terus mengajar di sekolah-sekolah
- ▶ **131** Fellow TFM + **24** Alumni mengajar di **69** buah sekolah menengah di **8** negeri, memberi kesan kepada **23,250** pelajar

MEMUPUK BAKAL PEMIMPIN

- ▶ **98** biasiswa dianugerahkan pada 2015
- ▶ Sejak 2006, **536** biasiswa Yayasan Khazanah telah diberikan:
 - **251** Biasiswa Global Khazanah
 - **110** Biasiswa Watan Khazanah
 - **117** Biasiswa Asia Khazanah
 - **58** Biasiswa Bestari Khazanah

MENGHUBUNG SEKOLAH LUAR BANDAR DENGAN KORPORAT MALAYSIA

- ▶ **406** sekolah angkat (2007-2015)
- ▶ **147** sekolah aktif pada tahun 2015 menjadi anak angkat Korporat
- ▶ **76,079** pelajar mendapat manfaat pada tahun 2015
- ▶ **86.5%** daripada 270 responden¹ berpuas hati dengan program
- ▶ Dua unit Pembelajaran Bergerak PINTAR (PMLU) telah mendekati:
 - **Seramai 53,290** pengunjung melalui:
 - **185** sekolah di seluruh negara termasuk
 - **112** sekolah PINTAR aktif dan
 - **73** sekolah yang telah genap tempoh pengambilannya



MEMBANTU ANAK-ANAK YATIM DAN BAYI YANG DITINGGALKAN 'NYAH PENGINSTITUSIAN KANAK-KANAK' DI)

- ▶ **5** kanak-kanak berjaya disatukan dengan keluarga mereka melalui projek perintis DI OrphanCARE
- ▶ Sehingga hari ini berjaya menempatkan **135** bayi yang ditinggalkan dengan keluarga angkat
- ▶ **15** daripada **32** wanita telah memilih untuk menjaga bayi mereka dan bukannya memberi mereka kepada keluarga angkat
- ▶ Forum dengan Pakar antarabangsa dalam bidang DI untuk 200 peserta dalam kalangan masyarakat sivil

MENYEDIAKAN KAWASAN SELAMAT UNTUK KANAK-KANAK BERISIKO

- ▶ Yayasan Chow Kit membantu **73** kanak-kanak di Chow Kit
- ▶ **90%** daripada ibu bapa menunjukkan mereka berpuas hati dengan perkhidmatan YCK
- ▶ **10** YCK alumni² kini mengikuti pengajian di institusi pengajian tinggi tempatan. Salah seorang daripada mereka menerima biasiswa daripada Yayasan Khazanah
- ▶ Berkongsi pengetahuan YCK dengan pusat komuniti lain di seluruh negara

BANTUAN BENCANA DAN KEMANUSIAAN

- ▶ **Tindakan kecemasan**
 - Banjir monson³ terutama di Pantai Timur Malaysia
 - Gempa bumi Nepal - MERCY Malaysia
 - Pelarian Rohingya
 - Banjir Myanmar - MERCY Malaysia
 - Bantuan kemanusiaan Gaza - MERCY Malaysia
 - Biasiswa Gaza-Viva Palestina Malaysia
- ▶ **Pemulihan**
 - Pemulihan banjir⁴ di Pantai Timur Malaysia (membersihkan dan memulihkan kemudahan)
 - Gempa Bumi Sabah (pemulihan bekalan air) - Kelab Rotary Luyang
- ▶ **Kesediaan**
 - Bengkel Pengurangan Pengurusan Risiko Bencana Berasaskan Komuniti oleh MERCY Malaysia dengan pelajar dan komuniti di Kuala Krai, Kelantan
 - Pusat Pemindahan di Kampung Bertam Lama, Kelantan - Bantuan Bencana NGO (BBNGO)

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



PENGETAHUAN

PENYELIDIKAN BERASASKAN FAKTA

- ▶ Laporan *'Making Households Affordable'* dilancarkan pada bulan Ogos 2015
- ▶ Laporan *'Why Trade Matters' Bahagian 1 dan Bahagian 2* dilancarkan pada bulan November 2015

RUANG AWAM

RUANG AWAM YANG SELAMAT, TERANGKUM DAN MUDAH DIAKSES

- ▶ Melaksanakan pendekatan yang sama yang dicapai dalam menjayakan **Program Geran George Town** di Butterworth, Kuala Lumpur dan Johor
- ▶ **85** projek di pelbagai peringkat pelaksanaan:
 - ▶ **13** - inisiatif nasional
 - ▶ **19** - George Town
 - ▶ **20** - Butterworth
 - ▶ **30** - Kuala Lumpur
 - ▶ **3** - Johor
- ▶ **36** program intervensi kemudahan bandar dilaksanakan
- ▶ **61%** daripada **90** program melibatkan atau diketuai oleh rakan kerjasama komuniti tempatan, sektor awam dan swasta

MEWUJUDKAN PADANG PERMAINAN YANG SELAMAT DALAM KEJIRANAN BANDAR

- ▶ Purata penggunaan aktif **68%** (Cruyff Court Kuala Lumpur)

¹ Pengetua, penolong kanan dan guru-guru sekolah

² Kanak-kanak yang telah lulus dari sekolah menengah, dan penerima manfaat YCK

³ Dengan kerjasama Yayasan Dakwah Islamiah Malaysia (YADIM), BBNGO, Imaret, i-Bantu, Tzu Chi Yayasan, Yayasan MyKasih dan Yayasan Sejahtera

⁴ Dengan kerjasama Akademi Belia, LeapEd Services Sdn Bhd, Yayasan PINTAR dan Yayasan Sukarelawan Siswa (YSS)

MENYOKONG TRANSFORMASI NEGARA



Khazanah menyokong dan menyumbang kepada inisiatif transformasi negara

Khazanah adalah sebahagian daripada pasukan kerja yang menyokong Majlis Penasihat Ekonomi Negara dalam membangunkan Model Baharu Ekonomi (MBE). Kami terlibat dalam pembentukan Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU), yang ditubuhkan untuk menyelia pelaksanaan Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP), dua tonggak utama MBE.

Beberapa program tanggungjawab korporat Khazanah dan program-program yang dilaksanakan oleh 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 ETP yang terkandung dalam Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA), termasuk pelancongan, pendidikan dan penjagaan kesihatan. Selain itu, inisiatif Khazanah di Iskandar Malaysia adalah untuk 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-syarikat pelaburan kami, dan melalui pelupusan strategik bawah inisiatif yang diterajui Kerajaan untuk menggalakkan keusahawanan Bumiputera dan pertumbuhan ekuiti. Melalui peranan kami sebagai Urus Setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), kami telah membantu untuk membangunkan petunjuk prestasi utama (KPI) untuk dilaksanakan oleh GLC dan GLIC bawah Agenda Pemerkasaan Ekonomi Bumiputera.



Timbalan Pengerusi Khazanah, Tan Sri Dato' Seri Utama Nor Mohamed Yakcop dan Pengarah Urusan, Tan Sri Azman Mokhtar dan ahli Lembaga Pengarah Tan Sri Mohamed Azman Yahya, Tan Sri Andrew Sheng dan Dato' Sri Nazir Tun Abdul Razak adalah ahli Jawatankuasa Ekonomi Khas yang ditubuhkan oleh Kerajaan pada bulan Ogos 2015 untuk membangunkan langkah-langkah segera dan jangka sederhana dalam mengukuhkan asas-asas ekonomi negara dalam suasana berdasarkan ekonomi global yang tidak menentu.

Tan Sri Nor Mohamed Yakcop (kiri), Timbalan Pengerusi Khazanah; Tan Sri Azman (dua dari kiri), Tan Sri Andrew Sheng (tiga dari kiri) dan Tan Sri Azman Yahya (empat dari kiri), pada mesyuarat Majlis Ekonomi Khas bersama-sama dengan Dato' Sri Abdul Wahid Omar (kanan), Menteri di Jabatan Perdana Menteri, dan ahli-ahli jawatankuasa yang lain





Kajian Kes.

Setiap tahun, Laporan Khazanah menampilkan kajian kes yang menggambarkan dan menyediakan dengan lebih jelas dan mendalam mengenai bagaimana kami menangani tuntutan terhadap mandat kami. Tahun ini, kami membincangkan tentang kerja kami sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi domestik, usaha kami dalam inovasi dan teknologi, dan menginstitusikan kebertanggungjawaban dan ketelusan dalam operasi dan aktiviti kami.

MEMACU PERTUMBUHAN DAN PENCIPTAAN NILAI DI PERINGKAT DOMESTIK

Ahmad Zulqarnain Onn

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan
Ketua Unit Pengurusan Strategik*



USAHA KE ARAH MEMBIAYAI INOVASI DAN TEKNOLOGI

Javier Santiso

*Pengarah Eksekutif, Khazanah Europe
Investment Limited*

Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Pengarah Eksekutif
Penyeliaan, Khazanah Americas Inc*



MENGINSTITUSIKAN KEBERTANGGUNGJAWABAN DAN KETELUSAN

Rohayati Othman

Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Risiko

Mohd Raslan Md Sharif

Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan

MEMACU PERTUMBUHAN DAN PENCIPTAAN NILAI DI PERINGKAT DOMESTIK

Oleh



Ahmad Zulqarnain Onn
*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan
Ketua Unit Pengurusan Strategik*

Sejak ditubuhkan pada tahun 1994, Khazanah telah memainkan peranan dalam menyokong aspirasi Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Kita telah memulakan pelbagai aktiviti yang berbidang luas, didorong oleh dua mandat penting, iaitu kewangan dan strategik, yang secara gabungan akan memberikan pulangan komersial, membentuk kelebihan strategik, dan membina keupayaan untuk negara, terutamanya di peringkat domestik.

MEMFOKUSKAN PADA PELABURAN DOMESTIK

Dengan pengenalan Model Baharu Ekonomi (MBE) pada tahun 2010, Khazanah menyelaraskan semula fokusnya pada pelaburan domestik, untuk mempertingkatkan lagi peranan aktifnya sebagai dana pelaburan strategik jangka panjang negara dengan tugas untuk memberikan bukan sahaja pulangan dari segi kewangan, malah pulangan strategik dan sosial. Tempoh pelaburan yang lebih panjang membolehkan Khazanah melaksanakan perubahan transformatif dalam ekonomi, dengan modal jangka panjang, dalam membangunkan kawasan-kawasan pertumbuhan baharu melalui pelaburan pemangkin di peringkat domestik.

Ini dapat dilihat melalui pelbagai inisiatif Khazanah di Iskandar Malaysia, yang mana kami telah melabur dengan sumber yang banyak dalam membangunkan koridor pertumbuhan ini dan juga dalam pelbagai sektor strategik dan pembangunan, termasuk pertanian, sains hayat, pendidikan, kreatif dan media, serta riadah dan pelancongan. Peluang-peluang pelaburan ini telah disemak berdasarkan potensi pulangan pelaburan, pengganda ekonomi yang tinggi, mewujudkan peluang pekerjaan dalam setiap sektor seterusnya membina kapasiti dan keupayaan dalam bidang-bidang yang baharu. Secara kolektif, inisiatif luas yang berpotensi tinggi ini dirujuk sebagai Pelaburan Ekonomi Baharu (*New Economy Investment, NEI*) - baharu, kerana mereka berfungsi sebagai pemangkin yang akan memacu transformasi struktur ekonomi negara, selaras dengan aspirasi MBE

KidZania Kuala Lumpur telah menerima lebih dua juta pengunjung sejak pelancarannya pada tahun 2012

PELABURAN EKONOMI BAHARU (NEI) TERPILIH DALAM SEKTOR DOMESTIK



ISKANDAR MALAYSIA



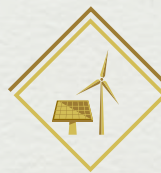
PENDIDIKAN



RIADAH & PELANCONGAN



PERTANIAN



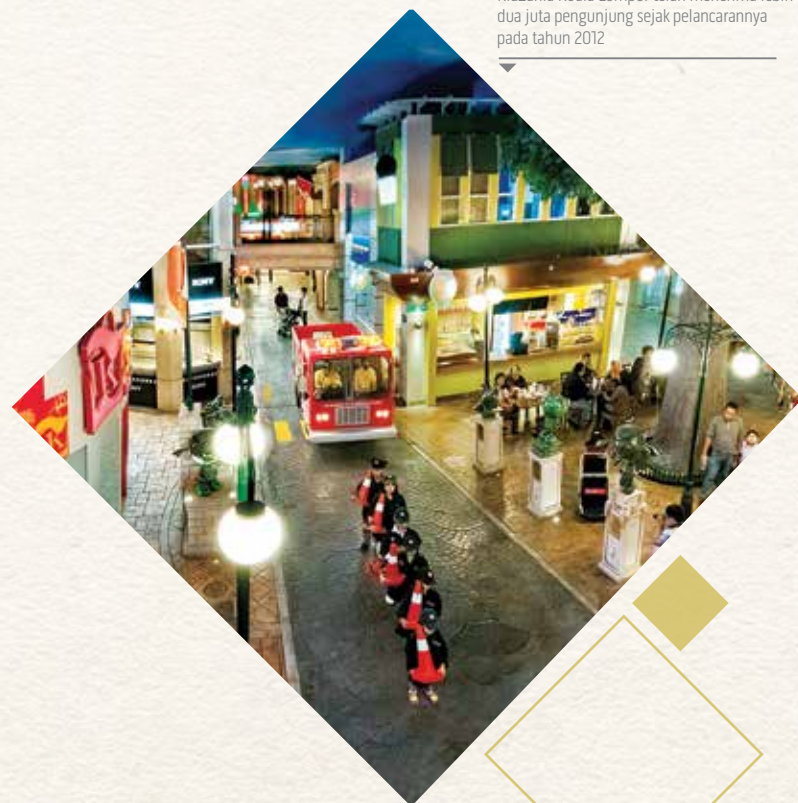
PEMBANGUNAN MAMPAN

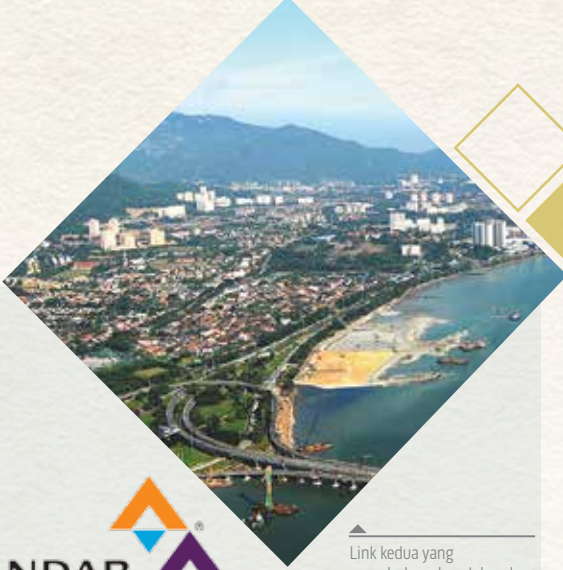


INDUSTRI KREATIF



KESEJAHTERAAN





**ISKANDAR
MALAYSIA**



Link kedua yang menghubungkan Johor dan Singapura

Pembangunan Iskandar Malaysia, yang bermula pada tahun 2006, didasarkan untuk meningkatkan pertumbuhan sosioekonomi dan daya maju koridor selatan Johor melalui pendekatan yang komprehensif yang terdiri daripada peraturan, sosial, infrastruktur dan komponen komersial. Tiga prinsip utama yang diguna pakai untuk pembangunan Iskandar - iaitu pembinaan negara, dan penciptaan nilai, dan pertumbuhan serta pengagihan yang saksama lagi adil dalam kalangan pihak yang berkepentingan.

Khazanah telah memainkan peranan selaku pelabur utama dalam salah satu daripada penghubung ekonomi di Iskandar, di kawasan belum diterokai yang dikenali sebagai Medini. Selain itu, syarikat pelaburan kami Iskandar Investment Berhad, pemaju pemangkin utama di Iskandar Puteri (sebelum ini dikenali sebagai Nusajaya), menggalakkan pelaburan dalam sektor yang dikenal pasti dan membina pembangunan infrastruktur. Secara tidak langsung, beberapa syarikat pelaburan Khazanah juga memainkan peranan dalam pembangunan kawasan ini, termasuk pembangunan hartanah oleh UEM Sunrise dan Medini Iskandar Malaysia, serta Pinewood Iskandar Malaysia Studios, yang membantu untuk membangunkan industri kreatif Malaysia yang bertaraf dunia. Inisiatif lain termasuk destinasi peranginan dan taman tema oleh syarikat pelaburan iaitu Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd.

Tahun 2015, Iskandar Malaysia memasuki tahun ke-10, dengan RM190.29 bilion pelaburan terkumpul yang telah diperuntukkan yang diperolehi daripada tahun 2006 sehingga 31 Disember 2015, yang mana RM98.47 bilion atau 52% merupakan pelaburan yang telah direalisasikan sebagai projek-projek yang dilaksanakan. Selain itu, pada tahun-tahun 2007-2015, sebanyak 682,169 pekerjaan telah diwujudkan di Johor, dengan majoriti dalam sektor perkilangan, hospitaliti, makanan dan minuman, serta pendidikan.

◆ MEMPERCEPATKAN, PEMANGKIN DAN KERJASAMA

Pada tahun 2015, Malaysia menghadapi beberapa kekangan ekonomi yang timbul daripada turun naik dan ketidakpastian pasaran global. Sebagai respons, Perdana Menteri telah mengumumkan beberapa langkah proaktif untuk mengukuhkan asas-asas ekonomi negara dan menangani impak daripada kesan kemerosotan kewangan itu.

Dalam menyokong langkah kerajaan, Khazanah mengumumkan komitmennya untuk mempercepatkan dan meningkatkan pelaburan domestik dalam jangka masa terdekat dan sederhana dalam beberapa sektor utama. Pelaburan ini dipilih berdasarkan sektor yang memberikan pengganda ekonomi domestik yang lebih tinggi, meningkatkan peluang pekerjaan, menyokong kandungan tempatan, meningkatkan prospek bagi penerimaan pertukaran asing, serta meningkatkan barangan awam dan keterangkuman untuk rakyat. Peringkat pertama terdiri daripada pelaburan merentasi sektor riadah dan pelancongan, penjagaan kesihatan dan pelancongan kesihatan, industri kreatif berorientasikan eksport, inovasi dan teknologi serta Proses Perniagaan Secara Penyumberan Luar (BPO).

PELABURAN TAMBAHAN DAN YANG RM9.27 BILION MERANGKUMI :

Tempat Peranginan
Destinasi Desaru
Coast



RM4.5b

Perniagaan Hospital
untuk Pemulihan
Pesakit



RM100m

Modal Teroka
Sektor
Pelancongan



RM50m

Taman Tugu and
Dataran Muzium



RM1.1b

Hospital IHH baharu
dan perluasan
hospital sedia ada



RM670m



Sonneratia Capital,
sumber dana untuk
membiayai produksi
kandungan tempatan



RM50m

Nota: Di atas adalah sebahagian daripada projek-projek yang diumumkan pada tahun 2015

◆ MELANGKAH KE HADAPAN

Selaras dengan dua matlamat untuk memberikan pulangan kewangan dan strategik, Khazanah akan terus menyokong dan menjadi pemangkin ekonomi domestik melalui pelbagai pelaburan dan projek peringkat nasional. Penekanan pada masa ini adalah terhadap usaha memastikan NEI terus menyumbang kepada trajektori pertumbuhan, memanfaatkan pihak berkepentingan sedia ada dan yang akan datang.

Ketika persekitaran terus berkembang, satu idea yang sedang giat dibangunkan ialah "Dana Usahaniaga Nasional" sebagai komponen tambahan kepada peranan menyeluruh kami sebagai dana pelaburan strategik negara. Beberapa kaedah sedang diterokai untuk mendorong keusahawanan tempatan bukan sahaja di peringkat akhir, tetapi juga di peringkat awal kitaran hidup mereka. Juga, memandangkan kepentingan inovasi dalam produktiviti dan pertumbuhan KDNK dari semasa ke semasa, adalah wajar untuk mempunyai inovasi sebagai pertimbangan utama bagi pelaburan berpotensi, untuk menjadi pemangkin, serta membangunkan dan mengekalkan pertumbuhan dan penciptaan nilai di peringkat domestik.

DIPERCEPATKAN BERJUMLAH

i2M Sdn Bhd menyediakan insentif bagi menarik pelaburan dalam sektor BPO
RM90m



i2M

Suntikan dana tambahan



ValueCAP

Inovasi dan Teknologi Domestik
RM115m



Penubuhan Dana Usahaniaga NEI
RM500m



Program Skim Latihan 1Malaysia (SL1M)
RM95m



SEJAJAR DENGAN DUA MATLAMAT PENTING UNTUK MEMBERIKAN PULANGAN KEWANGAN DAN STRATEGIK, KHAZANAH AKAN TERUS MENYOKONG DAN MEMANGKINKAN EKONOMI DOMESTIK MELALUI PELBAGAI PELABURAN DAN PROJEK PERINGKAT NASIONAL.

◆ PENCAPAIAN TERPILIH

2006

- ▶ Pelancaran Iskandar Malaysia
- ▶ Penubuhan MAFC



2010

- ▶ Pelancaran pelan induk pembangunan Teluk Datai
- ▶ Pelancaran Yayasan AMIR



2012

- ▶ Pelancaran KidZania Kuala Lumpur, Kolej Marlborough, LEGOLAND® Malaysia dan Pusat Hiburan Keluarga Puteri Harbour



2013

- ▶ Pelancaran projek kesejahteraan Afiniti dan Avira
- ▶ Pelancaran Hotel Jen (sebelum ini dikenali sebagai Traders Hotel), Taman Air LEGOLAND® dan LEGOLAND® Hotel



2014

- ▶ Pelancaran Pinewood Iskandar Malaysia Studios



2015

- ▶ Memperuntukkan dana pelaburan domestik bernilai RM9.27b



USAHA KE ARAH MEMBIAYAI INOVASI DAN TEKNOLOGI

Oleh



Javier Santiso
Pengarah Eksekutif, Khazanah
Europe Investment Limited

dan



Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz
Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Pengarah Eksekutif
Penyeliaan, Khazanah Americas Inc.

Khazanah ditugaskan untuk menjana bukan sahaja pulangan kewangan tetapi juga pulangan strategik dan sosial - apa yang kita anggap sebagai membina nilai sejati. Apa yang kita lakukan adalah berkait rapat dengan ekonomi Malaysia, dengan pelaburan menyeluruh kami meliputi lebih daripada 80 syarikat pelaburan di 15 sektor dan 16 geografi, meliputi keseluruhan rantaian nilai.

Sebagai sebuah dana pelaburan strategik dengan mandat yang luas daripada kerajaan, Khazanah mempunyai beberapa peranan sampingan di bawah peranan menyeluruh ini - sebagai dana kekayaan negara, kami diamanahkan untuk memegang dan menguruskan aset-aset komersial Kerajaan; sebagai dana pembangunan negara, kita adalah ejen pembangunan negara yang memberi tumpuan untuk membantu negara mencapai pertumbuhan dengan ekuiti, sambil mengimbangi antara negeri dengan pasaran dalam menyampaikan hasil ekonomi yang optimum melalui pelaburan strategik.

Khazanah tidak menerima sebarang suntikan pembiayaan dan oleh itu, tidak seperti dana kekayaan negara yang lain, kami perlu memperoleh dana kami dengan sendiri. Kami menggunakan kaedah pengurusan pelaburan yang

berbeza, dengan kedudukan pelaburan berdasarkan risiko ekuiti adalah lebih tinggi berbanding dengan kedudukan pelaburan pendapatan tetap yang pasif. Selama ini, Khazanah telah mengembangkan nilai portfolionya ketika menghadapi cabaran daripada kitaran ekonomi global.

Salah satu daripada pemacu utama pertumbuhan kami ialah Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), Program 10 tahun, yang menyaksikan beberapa syarikat terbesar dan paling penting Malaysia menjadi institusi berprestasi tinggi dan lebih dinamik yang menyumbang dengan banyak kepada pembangunan sosioekonomi negara. Walau bagaimanapun, kita sedar bahawa apa telah membawa kami ke sini mungkin tidak membawa kami ke sana.

CONTOH PELBAGAI PULANGAN YANG DIBERIKAN OLEH KHAZANAH



PULANGAN KEWANGAN

Portfolio pada (RMb)	14 Mei 04	31 Dis 14	31 Dis 15	▲ 2014-15	▲ 2004 - 15
▶ Nilai Asset Boleh Direalisasikan (RAV)	50.9	145.5	150.2	+RM4.7b (+3.2%)	+RM99.3b (+9.7% setahun)
▶ Nilai Bersih Diselaraskan (NWA)	33.3	110.7	108.9	-RM1.8b (-1.6%)	+RM75.6b (+10.7% setahun)
▶ Liabiliti RAV (Liputan RAV) [x]	2.9	3.7	3.1		
▶ Dana Pemegang Saham	7.7	35.3	36.4	+RM1.0b (+2.9%)	+RM28.7b (+14.3% setahun)

PELABURAN EKONOMI BAHARU (NEI) TERPILIH



PULANGAN STRATEGIK

ISKANDAR MALAYSIA **ISKANDAR INVESTMENT** **UEM SUNRISE**
Catalyst of Change A member of UEM Group

- ▶ RM190b peruntukkan pelaburan terkumpul
- ▶ 682,169 pekerjaan diwujudkan dari tahun 2007-2014
- ▶ 3,830 unit rumah mampu milik telah diserahkan sehingga kini

Inovasi dan Teknologi

▶ Pelbagai pelaburan yang dibuat

Garena **skyscanner** **Aemulus**
zivane **qerera fusion** **Palantir**

Kreatif dan Media

PINEWOOD ISKANDAR MALAYSIA STUDIOS **HMMS**

- ▶ Produksi antarabangsa termasuk "Asia's Got Talent", "Marco Polo 2" dan "Lost in the Pacific"
- ▶ 2,123 peluang pekerjaan diwujudkan sejak tahun 2014
- ▶ Menceburi teknologi terkini untuk merakam pergerakan

Riadah dan Pelancongan

▶ Pelbagai kemudahan operasi dan projek-projek yang sedang dibangunkan

LEGOLAND MALAYSIA RESORT **Kidzania** **THE DATAI LANGKAWI**

TANGGUNGJAWAB KORPORAT



PULANGAN SOSIAL

YAYASAN KHAZANAH **YAYASAN HASANAH** **Pintar FOUNDATION**
SEJOHTERA **Yayasan AMIR** **thinkcity**
REJUVENATING THE CITY TOGETHER

KETERANGKUMAN SOSIAL

Pemulihan Semula Bandar
Kerjasama dengan Think City berasaskan aspek Masyarakat berkaitan pemulihan semula budaya dan warisan bandar



Ruang Awam
Program Cruyff Courts menyediakan pengalaman bola sepak yang unik kepada kanak-kanak, belia dan orang dewasa yang kurang bernasib baik serta komuniti lain

◆ USAHA NIAGA DALAM INOVASI DAN TEKNOLOGI

Satu bidang ekonomi utama yang menjadi fokus Khazanah ialah bidang inovasi dan teknologi (I & T). Inovasi dan keusahawanan, melalui perubahan kreatif, boleh merubah kapasiti produktif sesebuah negara ke arah keadaan yang lebih dinamik. Pendapatan yang lebih tinggi dan tenaga kerja produktif adalah berkait rapat dengan negara-negara yang lebih inovatif.

Pendedahan Khazanah dalam ruang ini adalah penting kerana "perubahan kreatif" - yang mana teknologi baharu, jenis produk baharu, kaedah baru pengeluaran dan cara baharu pengagihan - menyebabkan perniagaan konvensional tidak kompetitif, memaksa syarikat-syarikat yang sedia ada untuk cepat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang baharu atau gagal. Kami telah melihat perkara ini berlaku - teknologi yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah menyebabkan persaingan yang sengit pada tahap yang baharu: contohnya Uber dalam industri pengangkutan, WhatsApp dalam telekomunikasi dan Airbnb dalam hospitaliti.

Khazanah tidak bersendirian dalam meneroka peluang itu. Sebagai contoh, Kumpulan Wang Persaraan New Zealand telah melabur dalam tenaga boleh diperbaharui melalui syarikat baharu LanzaTech¹, yang mana Dana Modal Sains Hayat Malaysia juga telah melabur. Dana Pembangunan Nasional Taiwan telah melancarkan dana baharu untuk melabur dalam syarikat-syarikat baharu dalam bidang data besar, aplikasi mudah alih dan Internet untuk semua perkara².

Portfolio I&T kami pada masa ini mengembangkan pelaburan dalam syarikat-syarikat di peringkat awal, pertumbuhan dan peringkat lanjut, merentasi geografi. Kami mengutamakan pelaburan langsung bagi syarikat peringkat lanjut, dan pelaburan tidak langsung melalui dana modal teroka yang berpengalaman untuk syarikat di peringkat awal perniagaan.

Syarikat-syarikat senaraian awam yang besar yang biasanya mendapat liputan dalam portfolio dana kekayaan negara menghadapi beberapa cabaran terutamanya berkaitan pertumbuhan mereka. Syarikat-syarikat yang agak matang ini mempunyai kitaran hidup yang mendatar dan kurang menerima perubahan setelah sekian lama mereka berkembang dari segi saiz dan usia. Selain itu, mereka memandang rendah ancaman kepada perniagaan mereka, dan lebih reaktif berbanding proaktif dalam menghadapi ancaman tersebut. Mereka juga cenderung untuk bergerak pada kadar yang lebih perlahan dalam inovasi, ketinggalan kepada syarikat-syarikat yang lebih kecil dan baru beroperasi.

Dalam hal ini, pelaburan dalam syarikat-syarikat baharu dan syarikat-syarikat yang baru beroperasi berpotensi untuk memberikan kepada dana pelaburan strategik seperti Khazanah peluang untuk memanfaatkan gangguan kreatif dan inovasi. Dalam usaha kami untuk membantu negara mencapai status negara maju dengan ekonomi berpendapatan tinggi yang mampan dan terangkum, Khazanah bergerak maju ke hadapan untuk meningkatkan pelaburan dalam bidang ini, atau memainkan peranan dalam apa yang boleh digambarkan sebagai "dana usaha niaga nasional"³.



¹Javier Santiso, 'Sovereign Venture Funds', ESADE Business School, Sovereign Wealth Funds 2015, muka surat 79-95

²Siaran akhbar LanzaTech, 8 Disember 2014

³Taipei Times, 23 Mac 2015



Dengan penubuhan rangkaian pejabat yang meningkatkan kehadiran ketara kami di persada antarabangsa di Beijing, Mumbai, San Francisco, Istanbul dan kini London (selain pejabat Kuala Lumpur dan Pulau Pinang di Malaysia), kami kini mampu untuk meneroka dan merebut peluang global dengan lebih giat lagi dalam bidang I & T. Apabila Khazanah menubuhkan sebuah anak syarikat di Amerika Syarikat pada tahun 2013, kami memilih San Francisco di Lembah Silikon, iaitu pusat teknologi dan inovasi di Amerika Syarikat.

Khazanah membuka pejabat di San Francisco kerana lokasinya di Lembah Silikon, iaitu pusat teknologi dan inovasi Amerika Syarikat

Begitu juga, dengan Eropah menjadi pusat inovasi yang semakin memberangsangkan dan menawarkan peluang pelaburan dengan penilaian yang lebih menarik dan berdaya tahan, kami telah membuka sebuah anak syarikat di London pada tahun 2015 untuk memberi tumpuan kepada peluang dalam geografi itu. Kehadiran Khazanah di peringkat antarabangsa meletakkan kami pada kedudukan yang baik untuk memanfaatkan gelombang I&T global.

NEGARA-NEGARA EROPAH MENDOMINASI 10 SENARAI TERATAS DALAM PETUNJUK INOVASI UTAMA

Kedudukan Global	Negara Terbaik untuk Menubuhkan Syarikat	Indeks Inovasi Global	Penyelidikan Setiap Juta Orang	Indeks Kompetitif Global
1	Denmark	Switzerland	Finland	Switzerland
2	Hong Kong	United Kingdom	Singapura	Singapura
3	New Zealand	Sweden	Denmark	Amerika Syarikat
4	Ireland	Finland	Luxembourg	Finland
5	Sweden	Belanda	Norway	Jerman
6	Kanada	Amerika Syarikat	Sweden	Japan
7	Norway	Singapura	Portugal	Hong Kong
8	Singapura	Denmark	Austria	Belanda
9	Switzerland	Luxembourg	Slovenia	United Kingdom
10	Finland	Hong Kong	Jerman	Sweden

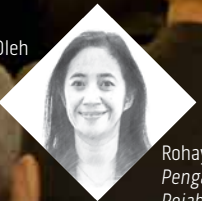
► KESIMPULAN

Dana pelaburan strategik seperti Khazanah adalah instrumen utama untuk pembangunan negara, terutamanya ketika negara-negara sedang berusaha untuk meningkatkan rantai nilai. Memandangkan kepentingan inovasi dalam produktiviti dan pertumbuhan KDNK dari semasa ke semasa, peningkatan inovasi adalah perlu bagi negara-negara untuk mengelakkan ketidakcekapan. Pelaburan dalam I & T mempunyai cabarannya yang

tersendiri memandangkan ciri-cirinya yang sangat berbeza secara relatif berbanding sektor-sektor pelaburan yang lebih konvensional. Walau bagaimanapun, inovasi merupakan satu komponen yang penting dalam usaha Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju dengan berpendapatan tinggi, mampan dan terangkum dan Khazanah akan memainkan peranannya yang mana yang perlu untuk membantu mencapai matlamat tersebut.

MENGINSTITUSIKAN KEBERTANGGUNGJAWABAN DAN KETELUSAN

Oleh



Rohayati Othman,
Pegarah,
Pejabat Pengarah Urusan
dan Ketua Pegawai Risiko

dan



Mohd Raslan Md Sharif
Pegarah,
Pejabat Pengarah Urusan

Khazanah telah melaksanakan struktur yang komprehensif untuk membimbing semua tindakan kami dan membantu untuk memastikan bahawa kami sentiasa bertanggungjawab.

Struktur ini merangkumi seluruh proses dalaman dan luaran serta amalan yang secara kolektif bertujuan untuk menginstitusikan kebertanggungjawaban dan ketelusan dalam organisasi kami dan berpegang pada nilai-nilai teras yang kami pertahankan.

◆ MENTADBIR SEBUAH INSTITUSI

Khazanah mempunyai rangka kerja Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (GRMF) dalaman yang berfungsi sebagai panduan bagi tadbir urus dan pengurusan risiko yang berkesan. GRMF mengandungi unsur-unsur teras untuk dilaksanakan secara ketat di Khazanah. Pada masa yang sama, ia juga adalah satu rangka kerja dinamik yang membuka ruang kepada kajian dan penambahbaikan berkala bagi memastikan kemampanan dan kesesuaiannya dalam persekitaran perniagaan dan operasi yang sering berubah.

GRMF terdiri daripada tiga komponen menyeluruh yang menggariskan dasar Khazanah untuk pengurusan risiko, perkara-perkara perhatian untuk Lembaga Pengarah, dan had kuasa.

Dasar Pengurusan Risiko keseluruhan kami menggariskan prinsip utama, proses dan tanggungjawab dalam menguruskan risiko dan melindungi kepentingan pemegang saham. Antara lain, dasar itu memperuntukkan sempadan dan parameter dalaman untuk kakitangan melalui dasar, proses dan prosedur lazim; jaminan dan ulasan pematuhan; serta laporan profil risiko dalaman yang berkala.

Jadual Perkara-perkara bagi perhatian Lembaga Pengarah dan Had Kuasa bersama-sama membentuk rangka kerja tadbir urus yang komprehensif dan struktur kuasa bagi memastikan keberkesanan fungsi dan kebertanggungjawaban Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Eksekutif dan pengurusan kanan. Kedua-dua komponen menggariskan kuasa, had dan tanggungjawab dalam bidang-bidang seperti pelaburan, kewangan, perolehan dan sumber manusia.

Untuk menginstitusikan amalan pengurusan risiko, Khazanah juga mewujudkan **Rangka Kerja Pengurusan Kesenambungan Perniagaan** untuk memastikan bahawa kami mempunyai daya tahan organisasi untuk melindungi operasi kami dan bertindak balas terhadap sebarang ancaman yang berpotensi.



(Duduk dari kiri) Raja Tan Sri Arshad, Tan Sri Azman Yahya dan Tan Sri Andrew ketika Perbincangan Luar Lembaga Pengarah Khazanah di The Datai Langkawi, pada bulan Disember 2015. Ketiga-tiga mereka adalah ahli lembaga pengarah Jawatankuasa Audit dan Risiko

◆ KOD UNTUK DIPATUHI SEMUA KAKITANGAN

Khazanah mempunyai garis panduan yang komprehensif untuk kakitangannya yang menjelaskan tingkah laku yang sesuai sebagai pekerja, dan juga untuk mereka membangkitkan sebarang persoalan. Kami terus memberi penekanan terhadap diri kami sendiri tentang kepentingan untuk "melakukan perkara yang betul", dan garis panduan itu merupakan sumber rujukan dalam komitmen kami untuk menerapkan tingkah laku korporat yang baik. Setiap kakitangan baharu menerima sesalinan **Buku Panduan Bersepadu untuk Kakitangan Khazanah**, serta buku panduan dan buku latihan berkaitan **Kod Tingkah Laku**.

Buku Panduan Bersepadu untuk Kakitangan Khazanah berfungsi sebagai pusat rujukan sehenti untuk maklumat berkaitan kakitangan yang bertujuan untuk membantu mereka daripada hari pertama bekerja, termasuklah tingkah laku diharapkan daripada mereka.

◆ BERKOMUNIKASI DENGAN SEMUA PIHAK BERKEPENTINGAN KAMI

Buku panduan dan buku latihan *Kod Tingkah Laku* menyediakan panduan yang lebih terperinci, menggariskan peruntukan khusus dan piawaian minimum untuk amalan perniagaan yang beretika, termasuk etika membuat keputusan, saluran untuk membangkitkan persoalan dengan niat baik, serta senario praktikal untuk panduan lebih lanjut. Kakitangan juga diarahkan untuk merujuk kepada *Kod Etika Perniagaan untuk Pembekal* yang memberi petunjuk kepada pekerja dan pembekal tentang prinsip dan piawaian untuk hubungan perniagaan yang mampan.



“3.6 TINGKAH LAKU PROFESSIONAL

3.6.7 Khazanah komited untuk memastikan integriti rekod urus niaga dan kewangannya. Oleh itu, kami hendaklah memastikan bahawa semua rekod dan dokumen disediakan dengan tepat, mengikut masanya dan selaras dengan piawaian perakaunan yang diterima, serta undang-undang yang ditetapkan bawah bidang kuasa yang mana Khazanah beroperasi.”

- BUKU PANDUAN KOD TINGKAH LAKU

Selain proses dan prosedur yang dibincangkan tadi, kami juga berkomunikasi dan berkongsi maklumat dalaman dan luaran untuk memastikan kebertanggungjawaban dan ketelusan dalam kerja kita.

Kami mengadakan dialog bulanan kakitangan yang mana pengurusan kanan, yang diketuai oleh Pengarah Urusan dan kakitangan membincangkan perkara mengenai kerja kami dan perkara yang berkaitan. Kumpulan Perancangan Strategik (SPG), yang terdiri daripada kira-kira 100 kakitangan kanan, juga diberi taklimat oleh Pengarah Urusan selepas setiap mesyuarat Lembaga Pengarah. Kumpulan ini juga bertemu dua kali setahun di perkumpulan luar yang lebih intensif untuk merangka strategi yang terperinci untuk Khazanah. Kami juga mengadakan program Pertukaran Pengetahuan Khazanah, yang mana pasukan dan unit yang berbeza berkongsi pengalaman, pengetahuan dan analisis kerja-kerja yang tertentu yang mereka lakukan. Pada akhir setiap tahun, Khazanah menjalankan satu sesi taklimat organisasi untuk semua kakitangan untuk mengkaji semula aktiviti kami untuk tahun tersebut dan mengalu-alukan kedatangan 12 bulan yang akan datang.

Dari segi luaran, kami berkongsi maklumat yang komprehensif mengenai aktiviti dan prestasi kami kepada semua pihak berkepentingan luaran kami, berkomunikasi dengan mereka melalui pelbagai platform secara berkala.

Ini termasuk pendedahan maklumat yang diperuntukkan oleh undang-undang, seperti penyata kewangan tahunan kami yang diaudit secara bebas yang diserahkan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), dan juga pendedahan maklumat secara sukarela seperti siri Ulasan Tahunan Khazanah (Khazanah Annual Review, KAR) yang telah dijalankan setiap tahun sepanjang 12 tahun yang lepas.

Amran Hafiz Affifudin, Pengarah, Pelaburan, berkongsi pandangannya semasa taklimat organisasi Khazanah pada tahun 2015



Kami bermula pada setiap tahun dengan taklimat KAR kepada ahli-ahli media, yang mana kami memberi maklumat secara terperinci dan menjawab pertanyaan mereka mengenai prestasi kami bagi tahun sebelumnya. Disusuli pula oleh taklimat KAR kepada pemegang saham kami, Menteri Kewangan Diperbadankan; pengerusi syarikat-syarikat penerima pelaburan, Ketua Pegawai Eksekutif dan pengarah penama; kementerian dan agensi Kerajaan terpilih dan pengawal selia industri, ahli Parlimen; dan penganalisis. Melalui media, kami memaklumkan kepada orang ramai mengenai perkembangan utama dalam aktiviti kewangan, strategik dan sosial kami.

Kami juga menyediakan maklumat di laman web korporat kami (www.khazanah.com.my) dan *Laporan Khazanah (TKR)*, kedua-duanya mengandungi butiran terperinci dan mendalam mengenai kerja dan prestasi kami. TKR adalah penerbitan tahunan yang kami edarkan kepada pelbagai kategori pihak berkepentingan di peringkat global, selain mewujudkan versi digital untuk pelbagai platform. Sebagai sekretariat kepada Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC, kami menerbitkan laporan kemajuan tahunan mengenai Program Transformasi GLC 10-tahun ini, dengan laporan akhir dikeluarkan pada Julai tahun lepas. Selain itu, Yayasan Hasanah, yang melaksanakan tanggungjawab korporat kami, menerbitkan Laporan Hasanah Laporan setiap tahun, manakala Khazanah Research Institute menerbitkan beberapa penyelidikan mengenai isu-isu awam yang utama. Sebagai platform untuk berkongsi dan bertukar-tukar idea, Khazanah turut menganjurkan majlis ilmu Khazanah Megatrends Forum dan Khazanah Global Lectures setiap tahun (lihat Bab 5: Membina Sebuah Institusi).



Tan Sri Azman menjawab soalan-soalan semasa sesi taklimat untuk media Malaysia dan antarabangsa mengenai Pelan Pemulihan MAS (MRP) pada tahun 2014. MRP memerlukan komunikasi yang berterusan, termasuk laporan kemajuan setiap suku tahun dan pertemuan dengan pihak berkepentingan mengenai usaha penstrukturan semula.

Sebagai sebuah entiti yang pihak berkepentingan utamanya adalah rakyat Malaysia, Khazanah melibatkan pelbagai badan kawal selia dan institusi kebertanggungjawaban awam, termasuk apabila dipanggil untuk memberi lebih kejelasan mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan aktiviti kami. Ini termasuk menyediakan data kewangan kepada Bank Negara Malaysia dan Jabatan Perangkaan secara tetap, diaudit oleh Jabatan Audit Negara serta hadir memberi keterangan apabila dipanggil oleh Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia.

◆ KESIMPULAN

Nilai-nilai teras Khazanah menyokong rangka kerja yang meluas untuk kebertanggungjawaban dan ketelusan yang kami terima pakai. Dalam pelbagai cara, usaha kami ini masih perlu diteruskan, dengan ruang untuk mempertingkatkan lagi kerja-kerja kami sebagai sebuah organisasi yang diamanahkan untuk mendukung kepentingan awam. Untuk bertanggungjawab terhadap apa yang kami lakukan, adalah penting untuk memastikan bahawa kami sentiasa mengamalkan tingkah laku korporat yang baik, kerana pihak berkepentingan akan menilai kami berdasarkan tindakan kami.



KERJA BERPASUKAN

KOMITED UNTUK BEKERJASAMA DEMI MENCAPAI NILAI SEJATI. MENGGALAKKAN USAHA SECARA BERSAMA MERENTASI SEMUA PERINGKAT DAN AKTIVITI SERTA TERUS BERKONGSI IDEA DAN PENGETAHUAN KE ARAH MENCAPAI MATLAMAT BERSAMA

▲
Kakitangan Khazanah menyertai satu sukaneka semasa Hari Keluarga Syarikat di Bukit Gambang, Pahang



MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

Institusi yang kukuh adalah asas kepada negara yang teguh. Khazanah berusaha untuk membina sebuah institusi yang akan terus menghasilkan kejayaan secara berterusan dan konsisten. Aset utama kami ialah warga kerja kami dan sebagai sebuah organisasi, kami memupuk persekitaran yang mempromosi integriti, kepercayaan, kerja berpasukan dan sikap saling menghormati. Kami melaksanakan proses dan infrastruktur yang diperlukan untuk membangunkan warga kerja kami.

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

KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



Khazanah komited terhadap pembelajaran berterusan dalam kalangan kakitangan dan pihak yang berkepentingan. Kami mewujudkan pelbagai platform untuk rangkaian yang aktif, yang kami percaya akan membolehkan pertukaran pandangan dan maklumat secara dinamik, dan menghubungkan kami secara lebih meluas dengan dunia perniagaan dan dunia akademik, serta masyarakat umum.



MAJLIS ILMU

Khazanah menganjurkan beberapa majlis ilmu yang dijalankan sepanjang tahun 2015.

The Khazanah Megatrends Forum (KMF) diadakan setiap tahun pada lewat bulan September atau awal Oktober, sebelum kitaran perancangan strategi dan perniagaan Khazanah. Persidangan yang berprestij ini menghimpunkan para pemikir ulung dari seluruh dunia - yang dihadiri tetamu dari kalangan komuniti perniagaan, akademik, dan sosiopolitik paling berpengaruh di Malaysia dan mengadakan perbincangan mendalam tentang isu-isu semasa yang kritikal dari empat perspektif utama: pasaran, syarikat, masyarakat dan rakyat. Menjelang tahun ke-11 penganjuran pada tahun 2015, tema Forum adalah "*Harnessing Creative Disruption - Unlocking the Power of Inclusive Innovation*". Forum ini meneroka bagaimana kita boleh berkembang maju dalam masa penggugatan besar daripada teknologi dan inovasi yang berlaku dalam semua sektor di seluruh dunia, selain memastikan keuntungan boleh dimanfaatkan untuk kebaikan semua pihak berkepentingan dalam masyarakat tempatan, negara dan global.

Khazanah Global Lectures (KGL) disampaikan oleh personaliti bertaraf dunia, yang telah memberi kesan terhadap cara hidup, kerja, dan pemikiran umum. Penceramah lalu termasuk: Boris Johnson, Mary Robinson, Sir John Bond, Dr APJ Abdul Kalam, Tun Abdullah Hj. Ahmad Badawi, Carlos Ghosn, Profesor Joseph Stiglitz, Dr Muhammad Yunus, Kofi Annan. Setiap ceramah mempunyai peruntukan tiket untuk umum, dan ditayangkan secara langsung kepada pelajar di universiti-universiti seluruh negara. KGL bermula sebagai sebahagian daripada Siri Merdeka Khazanah, program pembangunan keupayaan pengetahuan kami, sempena sambutan kemerdekaan Malaysia ke-50 pada tahun 2007.

Tea Talks ialah tradisi sejak tahun 2005 yang menyaksikan penceramah daripada pelbagai latar belakang dijemput untuk bercakap dengan kakitangan Khazanah mengenai topik-topik yang tertentu. Beberapa penceramah yang terkenal yang telah dijemput termasuk: Sir Bob Geldof, Tan Sri Michelle Yeoh, mendiang Johan Cruyff, Jeff Immelt, Frank Gardner, Professor Sir Michael Barber, Profesor KS Jomo.

Khazanah Knowledge Exchanges adalah acara dalaman yang membolehkan pasukan atau unit yang berbeza dalam Khazanah untuk berkongsi pengalaman, pengetahuan dan analisis.



Ⓐ Profesor Hugh Herr membina kaki bioniknya sendiri selepas kehilangan kedua-dua kakinya pada usia 17 tahun. Profesor Madya di MIT Media Lab, dan Pengasas dan Ketua Pegawai Teknologi, iWalk Inc itu bercakap di Khazanah Megatrends Forum 2015

Ⓑ Charles Leadbeater, pengarang dan penasihat strategik bebas, bercakap mengenai '*Frugal Innovation*', di Khazanah Megatrends Forum 2015

Ⓒ Datuk Marjorie Yang, Pengerusi Esquel Group, menyampaikan ucapan khas beliau bertajuk '*Star Trek - Where No Man Has Gone Before*' di Khazanah Megatrends Forum 2015

Ⓓ Sesi ramah mesra antara para peserta Khazanah Megatrends Forum 2015 di ruang Yayasan Hasanah



MODAL INSAN DAN RANGKAIAN PENGETAHUAN

Khazanah telah membentuk perkongsian strategik dan mewujudkan rangkaian dengan pelbagai institusi pengajian tinggi untuk meningkatkan gabungan pengetahuan, mengukuhkan kepimpinan, dan mengasah bakat.

Pelbagai program pembinaan keupayaan intelek telah dilaksanakan untuk orang awam dan kakitangan kami, bertujuan untuk merancakkan 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, Universiti Oxford.

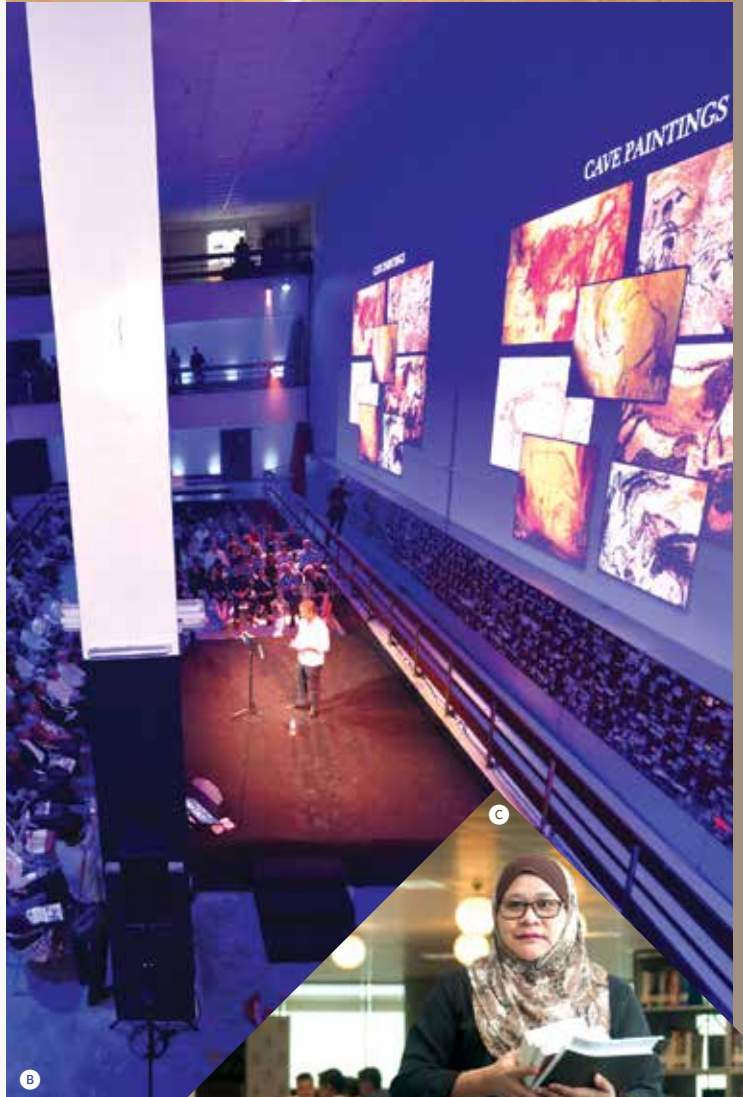
Khazanah mengasaskan dan bekerja erat dengan Akademi Pengarah Malaysia (MINDA) untuk menyumbang ke arah pembangunan lembaga korporat, terutamanya dalam kalangan Syarikat Berkaitan Kerajaan.



TENTANG INTEGRITI

“Daripada lima nilai yang amat kami hargai dan raikan sebagai sebuah institusi, integriti - khususnya integriti keintelektualan - yang amat bermakna untuk penyelidikan. Bermula dengan menyedari kecenderungan seseorang, berhati-hati mempertimbangkan kepelbagaian dengan teliti, walaupun menentang perspektif, dan akhirnya merumuskan tesis berasaskan bukti dan tindakan.”

 Ngai Jin Tik
Penolong Naib Presiden, Penyelidikan
& Strategi Pelaburan Khazanah





- Ⓐ Tan Sri Azman dengan Kumpulan Kepimpinan Kanan (SLT) dan kakitangan Khazanah India Advisory selepas satu permainan kriket. SLT berada di Mumbai untuk program perkongsian ilmu pengetahuan selama empat hari
- Ⓑ Pengasas bersama Imaginarium Studios Jonathan Cavendish, yang juga pemenang anugerah filem dan penerbit TV, berucap dengan tajuk "40,000 years of Captured Performance: from Wild Animals to Animal Farm", di Acara Khas Khazanah Megatrends Forum 2015 yang diadakan di Wisma Sentral, Kuala Lumpur
- Ⓒ Rosnah Md Noor, *Penolong Eksekutif, Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah*, mengurus bahan-bahan penerbitan di Pusat Sumber Khazanah
- Ⓓ Mantan Pengarah Eksekutif, Shahazwan Harris berkongsi pengalaman beliau di Khazanah ketika sesi 'Fireplace Chat with Juan'
- Ⓔ Pelakon Chacko Vadaketh (kiri) dan penari dan penyanyi Zamzuriah Zahari (kanan) mengetuai para penonton untuk bersama-sama menyanyikan lagu Berjaya semasa persembahan *Malam Terang Bulan Negara and other Love songs* pada bulan November 2015

PENERBITAN

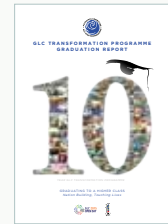
Setiap tahun, Khazanah, dengan kerjasama penulis pilihan, menerbitkan beberapa buku berkaitan perniagaan, pendidikan, atau budaya di Malaysia. Kami juga menyokong projek pendokumenan berkaitan oleh institusi dan individu lain.



Khazanah Megatrends Forum: Reflections on a Decade 2005 - 2014



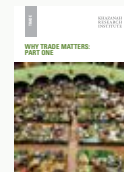
Voices: Reflections on a Transformation Journey



GLC Transformation Programme: Graduation Report



Making Housing Affordable



Why Trade Matters: Part One



Why Trade Matters: Part Two

PUSAT SUMBER KHAZANAH

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



TENTANG SALING MENGHORMATI

"Begitu banyak perkara yang saya telah belajar di Khazanah yang saya tidak boleh belajar di tempat lain, bukan sahaja dari segi pengalaman profesional, tetapi juga mengenai diri saya. Saya sentiasa percaya sikap saling menghormati adalah asas bagi setiap hubungan, sama ada dengan rakan-rakan sekerja anda atau dalam kehidupan seharian anda sebagai seorang insan adalah berbeza, kehidupan ini adalah kompleks dan tiada siapa pun yang sempurna."



Latifah Ali
Naib Presiden, Pengurusan Modal Insan Strategik

WARGA KAMI, NILAI KAMI



Kekuatan institusi ini terletak pada warganya. Warga kami adalah sumber kekuatan yang membolehkan kami untuk melaksanakan mandat kami dan untuk menjadi dana pelaburan strategik Kerajaan yang efektif. Dari kekuatan warga kerja seramai 30 orang pada tahun 1994, kami telah berkembang kepada lebih daripada 450 individu yang berbakat pada hari ini.



TENTANG KETEKUNAN

"Tidak kira panas atau hujan, dokumen mesti dikirim dengan selamat. Kerja yang diberi harus diselesaikan tepat pada masanya."



Nor Azam Atan
Pembantu Pejabat, Pejabat Pengarah Urusan

NILAI KAMI

Kami melakukan usaha secara bersepadu untuk mempraktikkan nilai-nilai kami, kerana nilai-nilai ini menentukan cara kami berinteraksi antara satu sama lain, bersama rakan kongsi serta pihak berkepentingan kami.

KERJA BERPASUKAN

Kekuatan kami adalah warga kami. Sebagai sekumpulan individu yang bermotivasi tinggi, kami komited untuk bekerjasama untuk mencapai nilai sejati. Kami menggalakkan usaha bersama merentas semua peringkat dan aktiviti, dan akan terus berkongsi idea dan pengetahuan ke arah matlamat yang sama.



Mesyuarat dan Acara Dalaman

Warga kami bukan hanya bekerja untuk Khazanah, mereka membantu membentuknya. Pekerja digalakkan untuk mengambil bahagian dalam membentuk budaya dan falsafah Khazanah. Sesi pertemuan dengan Pasukan Kepimpinan Kanan yang dijadualkan secara berkala membolehkan kakitangan kami mendapat maklumat langsung mengenai hala tuju dan prestasi organisasi serta dapat meluahkan pandangan dan bertanyakan soalan.



(A) Mohammad Razip Mohammad Zin, *Pengarah*; dan Putri Saniyah Mohsin, *Naib Presiden, Pengurusan Modal Insan Strategik*

(B) Warga Khazanah menyediakan beg cenderahati menjelang Hari Terbuka GLC 2015

(C) Warga Khazanah semasa kejohanan futsal Karnival Sukan Khazanah

(D) (Dari kiri) Fatih Sarikahya, *Penolong Naib Presiden*; Ecem Altioik, *Penolong Naib Presiden*; dan Lee Sook Yee, *Naib Presiden*, semua dari Khazanah Turkey Regional Office



A

Di Pejabat

Kami cuba menerapkan budaya ketekunan kerja dan mutu penghasilan, dalam persekitaran yang positif dengan kerja berpasukan yang teguh, saling menghormati dan semangat keceriaan. Ruang kerja yang positif dan menggembirakan bukan sahaja sihat untuk kakitangan dan organisasi, malah akan memberikan hasil yang lebih baik.



E



F



B

SALING MENGHORMATI

Kami menghargai kepelbagaian dan menghormati semua orang sepertimana 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 yang tinggi dan kami juga percaya 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 baharu demi kepentingan ekonomi negara selain memastikan kemampuan dalam setiap pelaburan dan usaha kami.

INTEGRITI

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



D



C

- ▲
- Ⓐ Mohd Firddauf Samsudin, Associate, Pengurusan Modal Insan Strategik, membayar minumannya di 'honor bar'
 - Ⓑ Warga Khazanah bersaing dalam kejohanan bola jaring Karnival Sukan Khazanah
 - Ⓒ Hatta Ilias, Associate; dan Paramjit Singh Jagit Singh, Pemandu, daripada Khidmat Korporat dan Sokongan
 - Ⓓ (Dari kiri) Han Jun Siew, Naib Presiden Kanan; Muhamad Hafidz Abdul Jamal, Associate; Norazlinda Omar, Penolong Eksekutif, Pelaburan
 - Ⓔ Amirul Hafiz Abdul Rahim, Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan; dan Siti Farah Liyana Rusli, Penolong Eksekutif, Khidmat Korporat dan Sokongan
 - Ⓕ (Dari kiri) Nie Dizhong, Penolong Naib Presiden dan Steve Zhou, Penolong Naib Presiden, kedua-duanya dari Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Limited



TENTANG KERJA BERPASUKAN

"Kerja berpasukan merupakan tunggak penting bagi saya kerana saya percaya bahawa kehebatan tidak pernah dicapai oleh hanya seorang individu tetapi merupakan hasil usaha secara berpasukan, dan ini adalah sebab mengapa saya bangga berada di Khazanah."



Mohd Hairy Ab Manan
Associate, Pengurusan Modal Insan Strategik

PROFESIONALISME

Kami melaksanakan tanggungjawab terhadap segala apa yang kami lakukan. Menepati masa adalah asas kepada proses kerja kami; kami sentiasa menepati janji. Untuk memastikan rakan kerjasama dan pihak-pihak berkepentingan mendapat nilai terbaik, kami tidak menunggu peluang untuk datang bergolek tetapi mengambil langkah proaktif untuk menzahirkannya.

Di Luar Pejabat

Warga kerja kami bukan sekadar kakitangan Khazanah semata-mata - mereka juga cemerlang dalam bidang kehidupan yang 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. Kakitangan kami adalah individu dengan pelbagai bakat dan mengambil bahagian secara aktif dalam pelbagai aktiviti luar kurikulum termasuk muzik, penulisan, sukan, mencinta alam sekitar, serta aktiviti kemasyarakatan.



TENTANG KERJA BERPASUKAN

"Tidak kira betapa kecil atau besar peranan kami, semuanya untuk tujuan yang sama, iaitu membina negara. Sentimen ini mendorong kami untuk memupuk budaya kerja berpasukan yang luar biasa yang akan memastikan kami menyampaikan mandat kami dengan sebaik mungkin."



Juhana Hamzah
Naib Presiden Kanan, Kewangan

- Ⓐ Kakitangan Khazanah mendayung rakit di Gopeng sebagai sebahagian daripada latihan pembinaan pasukan
- Ⓑ 12 kakitangan Khazanah melalui Rangkaian Sukarelawan Khazanah telah membantu untuk membersihkan dua buah sekolah di Temerloh, Pahang yang terjejas akibat banjir
- Ⓒ Kakitangan Khazanah dan ahli keluarga mereka semasa Hari Jambo di Dataran Zebra, Kuala Lumpur



Khazanah Europe Investment Limited
2015



Khazanah Turkey Regional Office
2013



Khazanah India Advisory Private Limited
2008



Ahli-ahli Kumpulan Perancangan Strategik di
Mesyuarat Perkumpulan akhir tahun di Pulau Pinang



Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited, 2008



PENGANTARABANGSAAN DAN PENYERANTAUAN ADALAH ASPEK PENTING YANG KAMI LAKUKAN DALAM USAHA MEMBINA NILAI SEBENAR UNTUK MALAYSIA. DENGAN IBU PEJABAT KAMI DI KUALA LUMPUR DAN RANGKAIAN PEJABAT CAWANGAN DI BEIJING, MUMBAI, TURKI, SAN FRANCISCO DAN LONDON, RANGKAIAN PEJABAT KHAZANAH INI MENYEDIAKAN JEJAK PERSADA ANTARABANGSA YANG MEMBOLEHKAN KAMI UNTUK MEMPEROLEH PELUANG YANG SESUAI, YANG BAKAL MUNCUL TAK KIRA MANA JUA.

Khazanah Americas Inc. 2013



Khazanah Koridor Utara 2007



