



KHAZANAH  
NASIONAL



SEJOHTERA

thinkcity



PLUS  
A member of UEM



MALAYSIA AIRPORTS



KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

TM

FENAGA NASIONAL

axiata

Blue Archipelago  
Quality | Safety | Ecology

XERAYA CAPITAL

YAYASAN KHAZANAH

CIMB

UEM

YAYASAN HASANAH

IHH Healthcare Berhad

MEDINI

R&V

ISKANDBAR

malaysia 3D

TIME

CENERGI

TAMAN TUGU PROJECT

KHAZANAH MEGATRENDS FORUM

INWOOD  
ISKANDAR MALAYSIA STUDIOS

Alibaba.com

Yayasan AMIR

# MEMBINA NILAI SEJATI

LAPORAN KHAZANAH 2016








# BERKONGSI NILAI SEJATI

Laporan Khazanah 2016 menggariskan matlamat, strategi dan visi yang ditetapkan oleh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) dalam melaksanakan peranan kami sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia.

Khazanah adalah perkataan Melayu yang berasal daripada Bahasa Arab yang bermaksud "harta". Perkataan yang sama juga boleh didapati dalam berbagai bahasa lain dan membawa maksud yang sama. Nama Khazanah Nasional, bermaksud "harta negara", dan reka bentuk logo Khazanah, yang diinspirasi daripada cembul iaitu kotak barang kemas tradisional Melayu, mencerminkan peranan organisasi ini sebagai salah satu pemegang amanah aset komersial negara. Garisan bersilang menggambarkan pelaburan kami dalam pelbagai sektor dan geografi, serta menonjolkan peranan kami sebagai pemangkin kepada usaha perniagaan baharu dan strategik. Dilihat secara keseluruhan, logo ini melambangkan peranan holistik Khazanah sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan.

Tema Berkongsi Nilai Sejati digambarkan pada muka kulit laporan, terutamanya melalui ikon perkongsian , dengan reka bentuk grafik keseluruhan yang melambangkan bagaimana kami membina dan berkongsi nilai sejati di pelbagai peringkat melalui kesalinghubungan rangkaian yang luas merangkumi operasi dan aktiviti Khazanah serta pelbagai pihak berkepentingan yang bekerja bersama kami.

Laporan ini boleh dimuat turun di laman web [www.khazanah.com.my](http://www.khazanah.com.my)





KHAZANAH  
NASIONAL

## *“Seduit dibelah tujuh, sirih sehelai dicabik-cabik”*

Mesej tersirat pepatah Melayu lama ini adalah untuk menggalakkan perkongsian demi manfaat semua orang dalam satu kumpulan atau komuniti. Mesej ini dapat diterima pakai secara meluas, bukan sahaja untuk sekecil-kecil kampung, bahkan untuk sebuah negara dengan seluruh rakyatnya, serta bagi organisasi seperti Khazanah.

Sebagai sebuah institusi yang mengurus dana pelaburan strategik milik Kerajaan Malaysia, kami berusaha menciptakan nilai jangka panjang yang boleh memberi pulangan kewangan, strategik dan sosial untuk negara. Membina serta berkongsi nilai sejati bergerak seiring dengan pelbagai usaha yang kami lakukan, yang diterjemahkan melalui cara kami mendekati, menyusun serta melaksana aktiviti penciptaan dan pengagihan nilai. Di peringkat dalaman, kami berkongsi nilai-nilai teras yang membimbing kami dalam menjalankan tugas yang diamanahkan.

Dalam memenuhi mandat yang diamanahkan, kami bekerjasama dan menjalin perkongsian dengan pelbagai pihak berkepentingan untuk membantu kami memanfaatkan potensi, mencipta peluang dan merangka hala tuju baharu dalam usaha untuk bersama-sama membangunkan negara kita. Bersama-sama, kami secara kolektif menyumbang ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi dengan ekonomi yang mampan dan terangkum.



# BERKONGSI NILAI SEJATI



Tema Laporan Khazanah 2016 (TKR2016) ialah Berkongsi Nilai Sejati. Tema ini berkisar tentang bagaimana kami menerangkan inti pati kerja-kerja kami di Khazanah dengan Membina Nilai Sejati, yang menjadi tema utama kepada Laporan Khazanah sejak edisi sulung yang diterbitkan pada tahun 2013.

Khazanah secara asasnya ialah sebuah syarikat pelaburan yang menfokuskan kepada penciptaan nilai jangka panjang untuk menjana pulangan kewangan yang antara lain membolehkan kami melakukan aktiviti pengagihan nilai. Sebagai sebuah dana pelaburan strategik, mandat kami merangkumi aspek kewangan, strategik dan masyarakat. Elemen perkongsian hadir melalui pendekatan penciptaan nilai serta usaha dan inisiatif pengagihan nilai. Kami menonjolkan kedua-dua aspek perkongsian nilai sejati dalam laporan ini.

Berkongsi Nilai Sejati juga digambarkan pada muka kulit laporan dengan reka bentuk grafik keseluruhan menggambarkan bagaimana kami membina dan berkongsi nilai sejati daripada pelbagai peringkat. Ia melambangkan kesalinghubungan serta rangkaian yang tersebar luas yang merangkumi semua aktiviti Khazanah dan pelbagai pihak berkepentingan yang kami bekerjasama.

Untuk memperincikan lagi tema ini, halaman-halaman yang berikut juga memaparkan pelbagai aktiviti dan petikan daripada kakitangan dan rakan kongsi kami. Tema ini diolah dengan lebih lanjut lagi melalui tiga kajian kes berkenaan usaha gigih kami dalam sektor pendidikan, transaksi penswastaan lebuhraya bertol PLUS Malaysia pada tahun 2011 dan program Kembara yang melibatkan pegawai kanan kami setiap tahun.



"Khazanah mempunyai peranan yang penting untuk memastikan bahawa ia bukan sahaja memberi tumpuan kepada aspek kewangan, tetapi juga pertumbuhan mampan dan keperluan sosial untuk jangka panjang Malaysia."

**Dato' Sri Mohd Najib  
Abdul Razak**  
Pengerusi, Khazanah  
Nasional Berhad

*(Petikan daripada  
Amanat Pengerusi,  
Laporan Khazanah 2016)*



Khazanah secara asasnya ialah sebuah syarikat pelaburan yang menfokuskan kepada penciptaan nilai jangka panjang untuk menjana pulangan kewangan yang antara lain membolehkan kami melakukan aktiviti pengagihan nilai.

RM 71 j

diperuntukkan bagi inisiatif pembangunan sosial di Iskandar Malaysia



2004 -2016

RM 25.1b

Keuntungan Terkumpul Sebelum Cukai

Setakat Disember 2016

83 Sekolah Amanah telah dibiayai di 10 negeri



Nilai Aset Boleh Direalisasikan

RM 145.3b

8.6%

CAGR setiap tahun

Nilai Bersih Dilaraskan

RM 102.1b

9.3%

CAGR setiap tahun

Dari Mei 2004 hingga 31 Disember 2016

RM 89 j

dibelanjakan dan 5,160 siswazah dilatih sepanjang 2015 dan 2016



Jumlah Pelaburan

RM 81.6b

Hasil Pelupusan

Keuntungan Pelupusan

RM 52.8b RM 24.9b

Dari 2004 -2016



646

biasiswa dianugerahkan sejak 2006





# ISI KANDUNGAN



## 2 PENGENALAN

- 2 Siapa Kami dan Mandat Kami
- 4 2016 dalam Ulasan



## 7 RANGKUMAN

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

## 29 ULASAN KEWANGAN

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

## 41 MENCIPTA NILAI MELALUI PELABURAN

- 42 Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan
- 44 Memperkasakan Syarikat-syarikat Kami
- 46 Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu
- 48 Struktur Pegangan Pelaburan
- 66 Membina Kehadiran Serantau
- 68 Sumbangan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) kepada Pembangunan Negara

## 73 BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

- 74 Keterangan & Kelestarian
- 78 Sorotan Usaha Tanggungjawab Korporat Terpilih pada 2016
- 80 Menyokong Transformasi Nasional

## 81 KAJIAN KES

- 82 **Kajian Kes 1:** Penswastaaan PLUS – Berkongsi Pulangan dengan Rakyat
- 86 **Kajian Kes 2:** Mentransformasikan Pendidikan, Memupuk Potensi
- 90 **Kajian Kes 3:** Menilai Impak dan Mewujudkan Nilai Sejati Melalui Program Kembara Khazanah

## 95 MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

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

# SIAPA KAMI



Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) ialah dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia.

Kami memegang dan mengurus aset-aset komersial 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.

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

Pada tahun 2004, Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar telah dilantik untuk menerajui Khazanah dan melaksanakan rombakan strategik berdasarkan mandat baharunya. Beliau melapor kepada Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak.



"Salah satu peranan saya adalah untuk menyelia portfolio pelaburan teknologi. Apabila kami melabur dalam syarikat-syarikat teknologi, ia adalah sama ada untuk membantu syarikat-syarikat Malaysia berkembang maju di peringkat global, atau dalam syarikat-syarikat luar negara dengan tujuan untuk mendapatkan teknologi atau proses pembuatan yang canggih ke Malaysia. Teknologi ini juga sering menyediakan peluang kepada syarikat-syarikat dalam portfolio kami yang sedia ada, termasuk GLC kami."

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



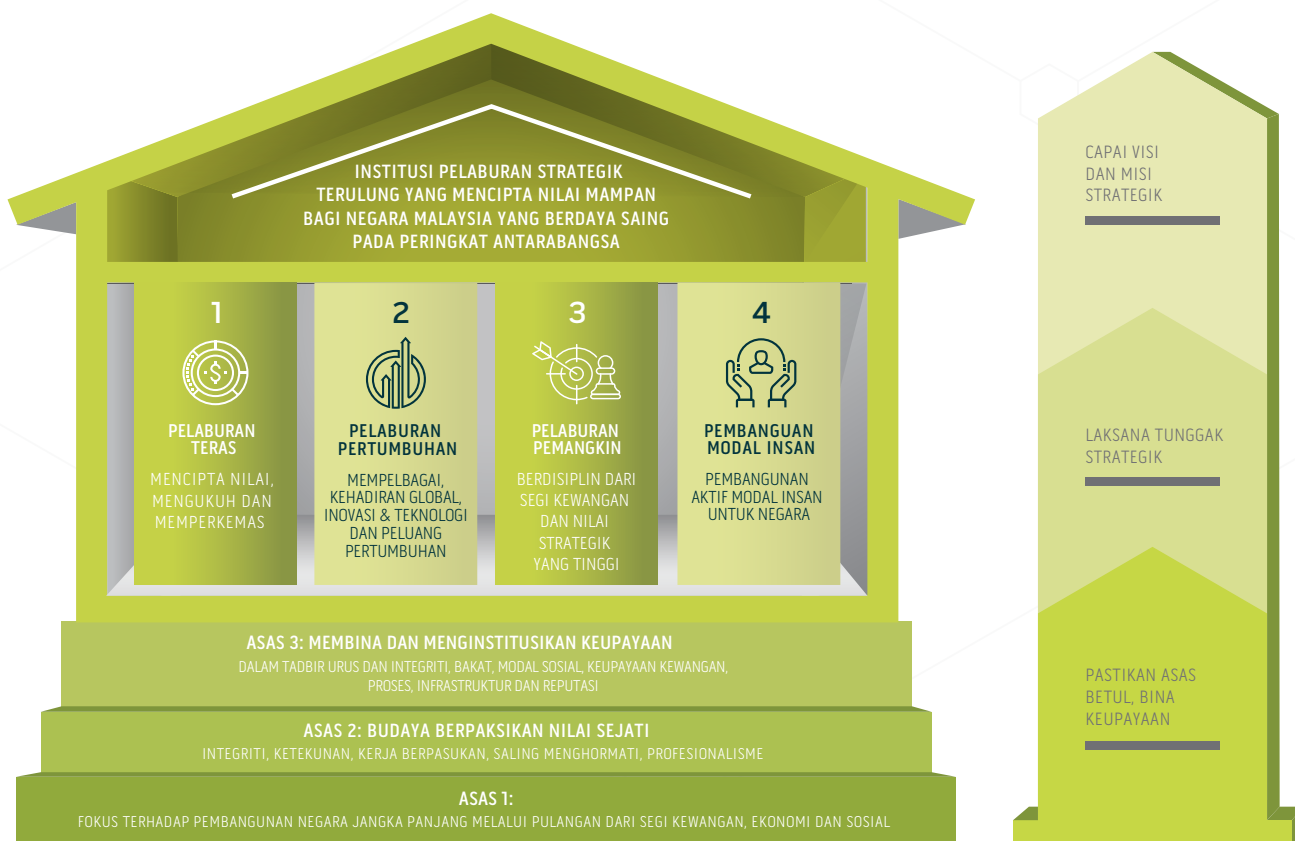
# MANDAT KAMI

Visi Khazanah adalah untuk menjadi pusat peneraju pelaburan strategik yang mencipta nilai mampan untuk Malaysia bagi membolehkannya berdaya saing di peringkat global. Pendekatan pelaburan proaktif kami termasuk pengurusan pelaburan teras, memanfaatkan kehadiran di peringkat global bagi sektor pertumbuhan baharu, di samping melaksanakan pelaburan pemangkin yang strategik untuk melonjakkan ekonomi negara. Kami juga terlibat secara berterusan dalam pembangunan modal insan, sosial dan pengetahuan untuk negara.



"Teras kepada kerja kami, saya dan pasukan saya berusaha untuk membangunkan strategi untuk menghasilkan pulangan yang mampan yang akhirnya akan mewujudkan masa depan yang lebih baik untuk semua pihak."

**Siti Safinah Salleh**  
 Naib Presiden Kanan,  
 Pejabat Pengarah Urusan  
 (Siti Safinah berkhidmat di Unit Pengurusan Strategik)

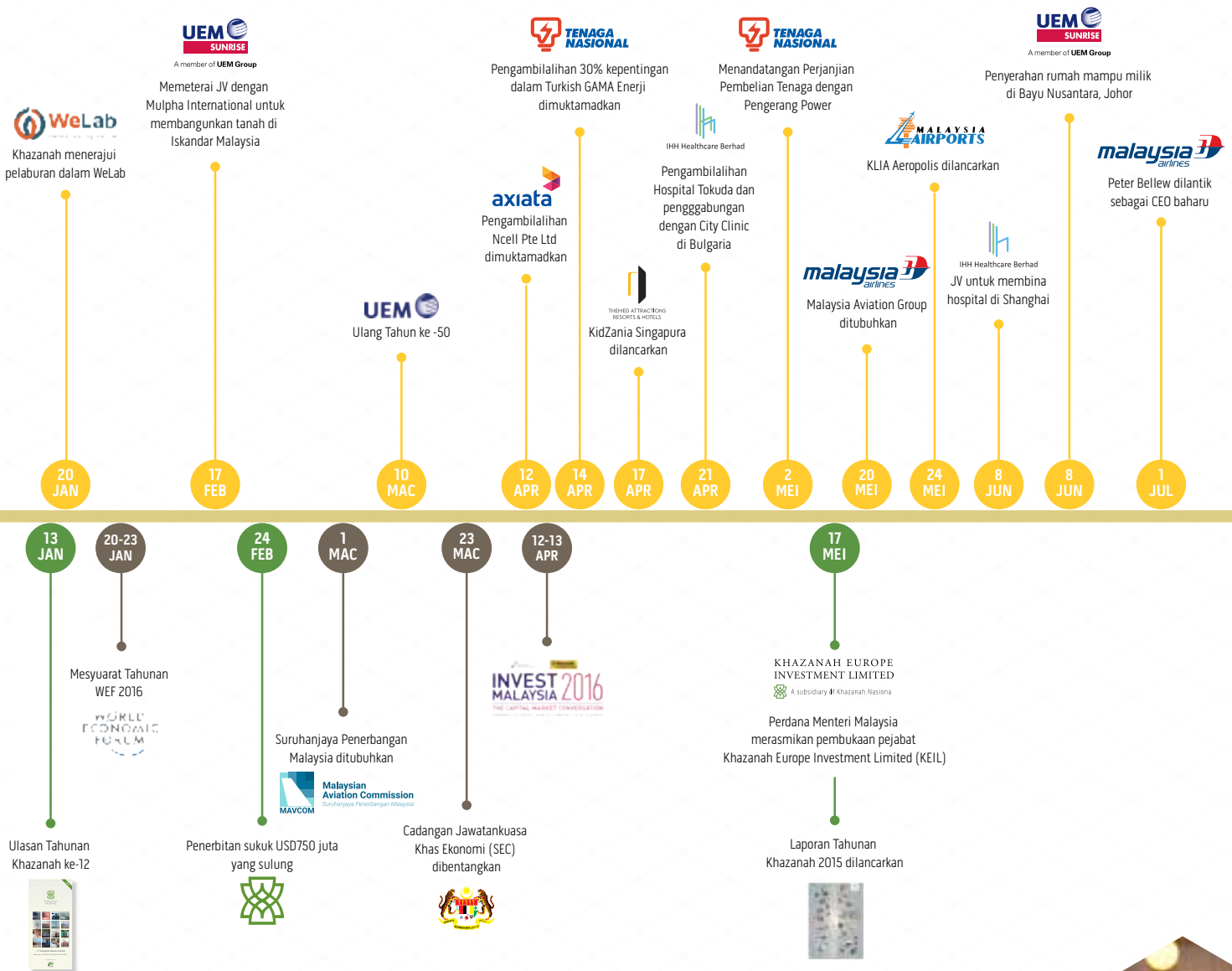


Ilustrasi ini merangkum mandat Khazanah, yang mana bumbungnya mewakili visi kami, yang disokong oleh empat tonggak yang mentakrifkan kerja kami dan berpaksi asas-asas teras kami.

# 2016 DALAM ULASAN



Tahun 2016 menyaksikan beberapa urus niaga utama dilaksanakan yang terus membuktikan peranan kami sebagai dana pelaburan strategik. Ini termasuk transaksi korporat, aktiviti penstrukturan semula, pelaburan, pelupusan strategik untuk menyokong matlamat pembangunan negara, di samping projek pemangkin dan pengambilalihan untuk memanfaatkan bidang pertumbuhan baharu.



- Syarikat penerima pelaburan
- Acara dalaman
- Acara luaran

Sumber: Kompilasi Khazanah

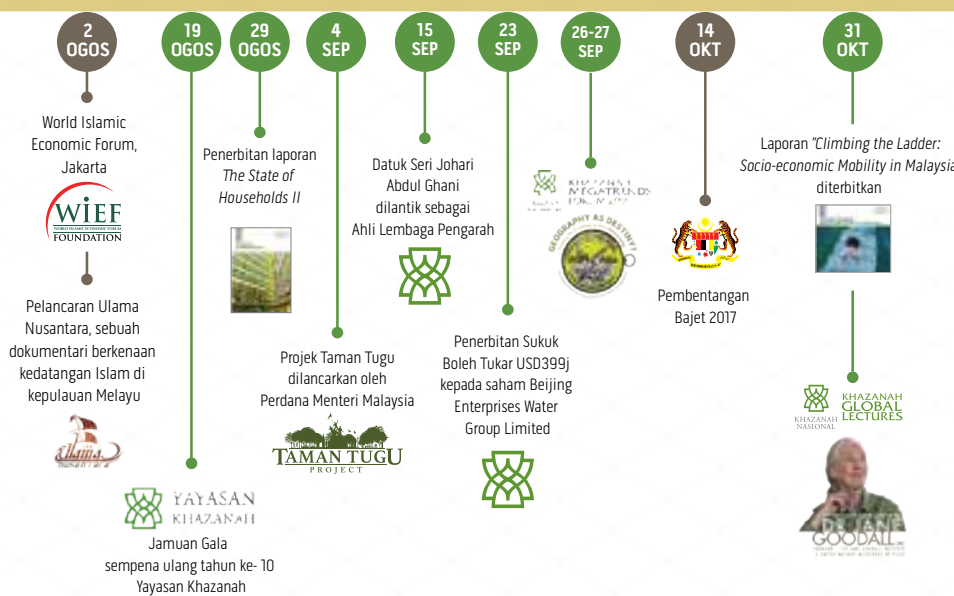
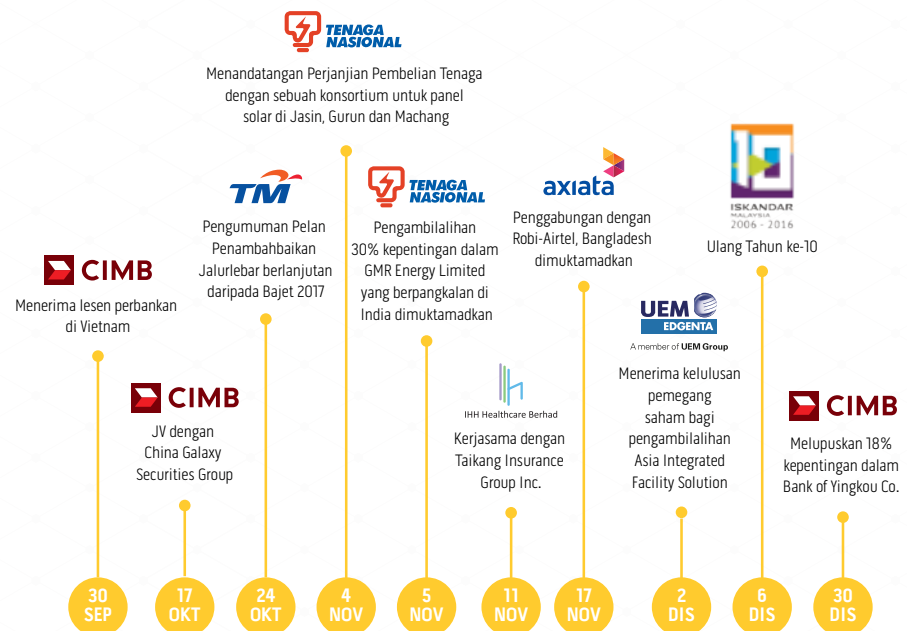






"Salah satu daripada prinsip teras pelaburan Khazanah ialah syarikat penerima pelaburan kami harus selari dengan mandat Khazanah sebagai sebuah dana pelaburan strategik yang mencipta nilai mampan. Dalam keadaan apabila nilai sejati tidak tercapai, kami tidak akan meneruskan pelaburan tersebut walaupun potensi pulangan kewangannya yang besar."

**Serena Tan Mei Shwen**  
Pengarah Eksekutif,  
Pelaburan



**A** Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak, Tun Abdullah Ahmad Badawi dan Datuk Seri Tengku Adnan Tengku Mansor ketika majlis pelancaran Projek Taman Tugu

**B** Loji tenaga arang Kamalanga yang terletak di wilayah Dhenkanal adalah aset GMR Energy Ltd. yang berpangkalan di India, yang dimiliki 30% oleh Tenaga Nasional Berhad

**C** KidZania Singapura di Pulau Sentosa

**D** Tan Sri Azman Yahya, ahli Lembaga Pengarah Khazanah, menyampaikan ucapan pembukaannya di Khazanah Megatrends Forum 2016

**E** Dato' Sri Mohd Najib dan Tan Sri Azman Mokhtar di ladang tenusu The Holstein Milk Company Sdn. Bhd. di Muadzam Shah, Pahang

**F** Tan Sri Azman (tengah) bersama dengan Pasukan Kepimpinan Kanan Khazanah ketika sidang media Ulasan Tahunan Khazanah 2017





# RANGKUMAN

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

01

Amanat Pengerusi 8

Tadbir Urus dan Rangka Kerja KEBERTANGGUNGJAWABAN 12

Lembaga Pengarah 14

Perutusan Pengarah Urusan 14

Kumpulan Perancangan Strategik 20





Firdaus Suffian Abdul Latif (barisan hadapan, paling kanan), Naib Presiden Kanan, Pejabat Pengarah Urusan, adalah antara kakitangan Khazanah yang mengambil bahagian dalam perarakan semasa sambutan Hari Kebangsaan 2016

# AMANAT PENGERUSI



Malaysia terus berada pada landasan yang betul untuk mencapai aspirasi menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi yang disokong oleh ekonomi yang lestari dan terangkum

Alhamdulillah, Malaysia berjaya mengharungi tahun 2016 meskipun terdapat beberapa halangan termasuklah kejatuhan harga minyak mentah dan kelemahan nilai ringgit berbanding dolar AS. Malaysia mencatat pertumbuhan KDNK yang baik iaitu sebanyak 4.2% yang disokong oleh penggunaan swasta yang meningkat sebanyak 6.1% dalam keadaan pertumbuhan pendapatan yang mapan dan langkah fiskal yang wajar.

Sistem kewangan negara kekal berdaya tahan meskipun berlakunya ketidaktentuan global seperti pelarasan dasar di beberapa sektor ekonomi utama. Peristiwa luaran termasuk Brexit dan keputusan Pilihan Raya AS telah meningkatkan ketidakpastian di peringkat global, sekali gus mengakibatkan nilai ringgit menjadi lemah. Walau bagaimanapun, Bank Negara pantas bertindak dengan mengenakan langkah berhemat bagi membendung aliran wang keluar sekali gus menstabilkan pergerakan ringgit.

Sistem perbankan domestik Malaysia mempunyai tahap modal yang baik serta kecairan yang mencukupi untuk terus menyokong keperluan pembiayaan perniagaan dan isi rumah. Sebagai kerajaan yang bertanggungjawab, kami terpaksa membuat beberapa keputusan yang sukar seperti meluaskan asas cukai dengan memperkenalkan Cukai Barangan dan Perkhidmatan (GST) pada tahun 2015, serta merasionalisasikan atau memansuhkan subsidi. Ini bukanlah langkah yang popular tetapi perlu dilakukan demi mengukuhkan ekonomi Malaysia ketika negara amat memerlukannya.

Selain itu, Model Baharu Ekonomi (MBE) yang diperkenalkan pada tahun 2010 sedang berjalan lancar. Antara tahun 2010 hingga 2016, Pendapatan Negara Kasar (GNI) meningkat kira-kira 50% dengan 1.8 juta peluang pekerjaan diwujudkan. Inflasi kekal rendah manakala Pelaburan Langsung Asing

**A** Tan Sri Azman dan Dato' Sri Mohd Najib di Perbincangan Luar Lembaga Pengarah Khazanah di Iskandar Puteri, Johor pada Disember 2016

**B** Dato' Sri Mohd Najib, Dato' Sri Mutapha Mohamed dan Tan Sri Azman bersorak bersama-sama dengan jemputan Jamuan Gala Ulang Tahun ke-10 Yayasan Khazanah meraikan kemenangan Dato' Lee Chong Wei ke atas Lin Dan dari China di Sukan Olimpik 2016 yang disiarkan secara langsung pada acara tersebut.







Dato' Sri Mohd Najib menyampaikan cenderamata kepada Tun Abdullah Ahmad Badawi semasa Ulang Tahun Iskandar Malaysia ke-10 tahun pada Disember 2016

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

*Pengerusi  
Khazanah Nasional Berhad*



**NEGARAKU**



(FDI) meningkat pada kadar 6% setiap tahun. MBE didorong oleh strategi pembangunan negara yang memberi tumpuan kepada kreativiti dan inovasi. Sejak beberapa tahun lalu, Khazanah telah menceburi segmen pertumbuhan baharu dan pelaburan pemangkin antara lain termasuklah telekomunikasi, penjagaan kesihatan, inovasi dan teknologi, agri-makanan, sains hayat serta kreatif dan media. Pembukaan pejabat Khazanah di London, yang saya rasmikan pada bulan Mei tahun lepas dijangka meningkatkan pelaburan serta memberi peluang kepada Khazanah untuk berkembang dalam sektor pertumbuhan baharu.

***“Sistem perbankan domestik Malaysia mempunyai tahap modal yang baik serta kecairan yang mencukupi untuk terus menyokong keperluan pembiayaan perniagaan dan isi rumah”***

Sepanjang beberapa tahun lalu, Khazanah terus mencatat prestasi kewangan yang kukuh dan berdaya tahan, sekali gus meletakkannya pada kedudukan yang baik untuk menyempurnakan mandatnya sebagai dana pelaburan strategik Malaysia. Pelaburan strategik dalam Iskandar Malaysia, misalnya, telah menyaksikan kawasan itu berubah menjadi wilayah ekonomi yang cergas, dengan menarik RM221 bilion pelaburan dan mewujudkan lebih 700,000 peluang pekerjaan sepanjang sedekad yang lalu. Pelaburan teras Khazanah dalam aset utama negara menyaksikan syarikat-syarikat seperti Kumpulan CIMB Holdings Berhad, Tenaga Nasional Berhad dan Telekom Malaysia Berhad berjaya memperluaskan kehadiran masing-masing di rantau ini, lantas mengangkat Malaysia sebagai pelabur dan destinasi perniagaan yang bereputasi tinggi di peta dunia.

Dalam ucapan Bajet 2017, saya telah memperkenalkan inisiatif Transformasi Nasional 50 (TN50), sebagai mekanisme untuk menggerak dan membentuk masa depan Malaysia yang mampan. Kerajaan telah memulakan satu siri wacana nasional untuk menentukan hala tuju negara bagi tempoh 30 tahun yang akan datang di bawah pelan TN50. Sebahagian daripada inisiatif yang telah dirancang termasuklah membasmi jurang antara bandar-luar bandar, seperti menambah baik perhubungan fizikal dan digital di kawasan luar bandar, di samping menggunakan teknologi dalam bidang pertanian bagi meningkatkan produktiviti ladang. Oleh





itu, dalam merangka pembangunan untuk negara, kerajaan berpegang kepada asas bahawa tiada rakyat yang akan dipinggirkan sebagai kunci kepada kejayaan.

**“Dalam ucapan Bajet 2017, saya telah memperkenalkan inisiatif Transformasi Nasional 50 (TN50), sebagai mekanisme untuk menggerak dan membentuk masa depan Malaysia yang mampan”**

Khazanah mempunyai peranan yang penting untuk memastikan bahawa ia bukan sahaja memberi tumpuan kepada aspek kewangan, tetapi juga pertumbuhan mampan dan keperluan sosial untuk jangka panjang Malaysia. Saya gembira untuk berkongsi bahawa Holstein Milk Company (Holstein), sebuah syarikat penerima pelaburan Khazanah, mengguna khidmat peladang kontrak pada harga premium untuk membantu mengekalkan operasi mereka, serta tawaran peluang perniagaan kepada rakyat Malaysia untuk menjadi pengedar tempatan Holstein. Kerjasama seperti ini adalah selaras dengan usaha terangkum yang telah dirancang oleh kerajaan dan membentuk situasi menang-menang untuk semua pihak. Penglibatan Khazanah dalam program biasiswa melalui Yayasan Khazanah (YK) dan Skim Latihan 1Malaysia (SL1M) telah menyediakan peluang kepada pelajar untuk melanjutkan pelajaran dan juga untuk para siswazah mengasah kemahiran mereka. Sejak penubuhannya sehingga

akhir tahun 2016, YK telah menaja seramai 646 pelajar dalam pelbagai program biasiswanya, sementara seramai 5,160 peserta telah menamatkan latihan program SL1M di bawah Khazanah antara tahun 2015 hingga 2016.

Sebagai Pengerusi Khazanah, saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan terima kasih kepada semua warga Khazanah atas dedikasi dan kerja keras mereka. Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada ahli Lembaga Pengarah atas usaha bersama dan sumbangan mereka dalam memacu Khazanah ke tahap yang lebih tinggi.

Kami terus komited dalam Membina Nilai Sejati untuk negara, insya-Allah, dengan ketabahan dan fokus, usaha kita akan terus berjaya.

Terima kasih.

**Dato' Sri Mohd Najib  
Tun Abdul Razak**

*Pengerusi  
Khazanah Nasional Berhad*

**A** Dato' Sri Mohd Najib menanam biji benih pada majlis pelancaran Projek Taman Tugu

**B** Dato' Sri Mohd Najib bergambar bersama barisan ahli Lembaga Pengarah dan Pasukan Kepimpinan Kanan Khazanah semasa Perkumpulan Lembaga Pengarah di Iskandar Puteri, Johor

**C** Dato' Sri Mohd Najib berbual dengan Datuk Bandar London, Sadiq Khan (kiri) dan Setiausaha Negara bagi Perniagaan, Inovasi dan Kemahiran, United Kingdom, Sajid Javid (kanan), semasa majlis perasmian pejabat Khazanah Europe Investment Limited di London pada 18 Mei 2016

**D** Dato' Seri Mohd Najib bersama-sama dengan penerima biasiswa semasa Jamuan Gala sempena Ulang Tahun Ke-10 Yayasan Khazanah

# RANGKA KERJA, TADBIR URUS DAN KEBERTANGGUNGJAWABAN



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

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

Lembaga Pengarah bermesyuarat secara berkala dan bertanggungjawab bagi keseluruhan tadbir urus Khazanah, termasuk perkara berkenaan prestasi dan pematuhan. Piagam Lembaga Pengarah menggariskan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah dalam mengawasi pengurusan Khazanah. Lembaga Pengarah dibantu oleh dua jawatankuasa kecil - Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC). Empat anggota EXCO terdiri daripada tiga Pengarah Bukan Eksekutif dan Pengarah Eksekutif, sementara ARC terdiri daripada tiga Pengarah Bebas.

Sebagai sebuah organisasi yang diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965, Khazanah berpegang teguh kepada piawaian ketelusan dan kebertanggungjawaban. Rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban kami menetapkan tanggungjawab, kuasa dan struktur tadbir urus yang jelas. Perimeter ini menjadi panduan operasi kami secara keseluruhannya. Sistem dan kawalan dalaman dalam bentuk dasar, tatacara dan garis panduan berkenaan pelbagai perkara daripada pengurusan risiko dan ketelusan pelaburan kepada nilai korporat dan etika mengukuhkan lagi amalan tadbir urus 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. Rangka kerja tadbir urus dan Pengurusan Risiko kami berfungsi sebagai panduan bagi pengurusan risiko yang berkesan dan untuk memupuk budaya tadbir urus korporat serta pengurusan risiko yang baik di seluruh institusi ini.

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

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 berkepentingan secara sukarela, termasuk orang awam, di pelbagai platform dan forum.

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.

Akaun kami diaudit oleh juruaudit luaran bebas, dan penyata kewangan yang telah diaudit diserahkan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Kami telah berkongsi maklumat penting kepada Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (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 terus menjadi keutamaan kami. Pelbagai program telah dianjurkan untuk pihak media, penganalisis dan pengurus dana, agensi kerajaan, ahli-ahli parlimen dan organisasi masyarakat sivil, untuk memberitahu mereka tentang operasi, aktiviti dan prestasi kami. Ini bertujuan untuk meningkatkan lagi kefahaman mereka tentang Khazanah.

Kami sentiasa berusaha untuk menambah baik rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban kami. Sehubungan itu, bagi tahun 2017 kami komited untuk menjadi penandatangan kepada Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UNPRI), Kod Malaysia untuk Pelabur Institusi yang diterajui oleh Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC) dan Ikrar Integriti Korporat oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM). Kesemua usaha ini adalah untuk menggalakkan tadbir urus yang baik, pengurusan risiko yang kukuh, toleransi sifar terhadap rasuah dan kemampanan jangka panjang. Selain itu, kami juga menerbitkan penilaian sendiri kami berkaitan 24 prinsip dan amalan yang diterima umum untuk dana kekayaan berdaulat, yang disebut sebagai "Prinsip Santiago" yang terajui oleh International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF). Segala keperluan bagi komitmen ini akan dilaporkan dalam Laporan Khazanah 2017.





Thank you for taking the time to be here

The session today will cover:

1. Overview of the Taman Tugu Project
2. Key components of the project
3. Timelines and phases
4. Your participation
5. Questions and Answers
6. Gallery and Model viewing
7. Light refreshments

Duration

15 minutes

30 minutes

15 minutes

15 minutes



"Di Khazanah kami berpegang teguh kepada tadbir urus korporat yang baik dan amalan beretika dalam semua yang kami lakukan. Ini adalah amat penting untuk kami memahami dan mempraktikkan nilai-nilai sejati kami. Sehubungan itu, kami boleh mewujudkan kesan positif dan nilai, bukan sahaja untuk Khazanah tetapi untuk masyarakat secara umumnya."

**Amirul Hafiz  
Abdul Rahim**

*Naib Presiden,*

*Pejabat Pengarah Urusan  
(Amirul Hafiz berkhidmat  
di Unit Pengurusan Risiko)*

(Dari kiri) Calvin Raqem R. Yakub, Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan; Jiv Sammanthan, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan; Tan Sri Azman, Hamdan Abdul Majeed, Pengarah Eksekutif Think City; dan Shahira Ahmed Bazari, Pengarah Urusan, Yayasan Hasanah Urusan; pada sesi dialog umum berkenaan Projek Taman Tugu

**TAMAN TUGU  
PROJECT**

# LEMBAGA PENGARAH



## 1 DATO' SRI NAZIR TUN ABDUL RAZAK

### *Pengarah*

Dato' Sri Nazir ialah Pengerusi CIMB Group Holdings Bhd. (CIMB Group), ahli Panel Pelaburan dan Pengerusi Jawatankuasa Panel Risiko Pelaburan di Kumpulan Wang Simpanan Pekerja. Beliau juga merupakan pemegang amanah Yayasan Rahah. Beliau merupakan mantan Pengarah Urusan Kumpulan / Ketua Pegawai Eksekutif CIMB Group antara November 2006 hingga Ogos 2014 selepas menyertai kumpulan perbankan itu pada tahun 1989.

## 2 DATO' DR NIRMALA MENON

### *Pengarah*

Dato' Dr Nirmala merupakan Naib Presiden Eksekutif, Ketua di bahagian pasaran khusus dan kesihatan Asia, MetLife Asia Pacific Ltd., yang mana beliau bertanggungjawab bagi operasi di Hong Kong, Australia, Malaysia, Vietnam, Bangladesh, Nepal dan Myanmar. Sebelum menyertai Metlife, beliau berkhidmat sebagai Ketua Asia Selatan di ING Asia Pacific Ltd. dan sebelum itu, beliau dilantik sebagai Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif di ING Malaysia Berhad, sekali gus menjadi CEO wanita pertama dalam industri insurans hayat di Malaysia.

## 3 TAN SRI ANDREW SHENG LEN TAO

### *Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC)*

Tan Sri Andrew merupakan Ketua Penasihat kepada Suruhanjaya Kawalselia Perbankan China. Sebelum itu pelantikan beliau di peringkat pegawai 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.

## 4 RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA

### *Pengarah dan Pengerusi Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC)*

Raja Tan Sri Arshad merupakan Pengerusi Maxis Berhad, Ekuiti Nasional Berhad dan Yayasan Raja Muda Selangor. Beliau merupakan mantan Pengerusi Eksekutif dan Rakan Kongsi Kanan PricewaterhouseCoopers Malaysia selama 18 tahun.



## 5 TAN SRI DATO' AZMAN MOKHTAR

### *Pengarah Urusan*

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

## 6 TAN SRI DATO' SERI UTAMA NOR MOHAMED YACOP

### *Timbalan Pengerusi dan Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)*

Tan Sri Nor ialah mantan Menteri di Jabatan Perdana Menteri yang bertanggungjawab terhadap Unit Perancang Ekonomi. Beliau juga pernah dilantik sebagai Menteri Kewangan II dan Penasihat Khas Ekonomi kepada Perdana Menteri dan menjawat pelbagai jawatan di Bank Negara Malaysia selama lebih 30 tahun.

## 8 DATUK SERI JOHARI ABDUL GHANI

### *Pengarah*

Datuk Seri Johari ialah Menteri Kewangan II. Beliau merupakan bekas Timbalan Menteri Kewangan. Datuk Johari memiliki pengalaman yang luas dalam sektor korporat setelah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan dan Pengerusi dalam beberapa syarikat awam.





Gambar diambil semasa mesyuarat Lembaga Pengarah Khazanah ke-82 pada 18 April 2017

#### 7 DATO' SRI MOHD NAJIB TUN ABDUL RAZAK

*Pengerusi*

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

#### 11 DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM

*Jawatankuasa Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)*

Dato' Mohammed Azlan ialah Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah beberapa syarikat awam 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.

#### 12 TAN SRI MOHAMED AZMAN YAHYA

*Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC)*

Tan Sri Mohamed Azman ialah pengasas dan Ketua Eksekutif Kumpulan Symphony House Sdn. Bhd. dan Pengerusi Eksekutif Symphony Life Berhad. Beliau juga merupakan ahli Lembaga Pengarah Ekuiti Nasional Berhad serta beberapa syarikat penerima pelaburan Khazanah. Sebelum ini beliau merupakan Ketua Eksekutif Danaharta dan Pengerusi Jawatankuasa Penstrukturan Semula Hutang Korporat (CDRC).

#### 13 DATO' MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN

*Setiausaha Syarikat*

#### 9 TAN SRI DR MOHD IRWAN SERIGAR ABDULLAH

*Pengarah*

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

#### 10 TAN SRI MD NOR MD YUSOF

*Jawatankuasa Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)*

Tan Sri Md Nor ialah Pengerusi Malaysia Airlines Berhad, dan ahli Lembaga Pengarah beberapa syarikat, termasuk Pelaburan Hartanah Berhad dan beberapa syarikat penerima pelaburan utama Khazanah. Beliau menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Khazanah dan sebelum ini merupakan Pengerusi Eksekutif Suruhanjaya Sekuriti dan Penasihat kepada Menteri Kewangan.

# PERUTUSAN PENGARAH URUSAN



Selamat membaca Laporan Khazanah 2016 (TKR 2016). Ini merupakan edisi tahunan kelima Laporan Khazanah sejak edisi pertama diterbitkan pada tahun 2013. Selepas lima tahun, penerbitan laporan ini telah menjadi komponen yang menginstitusikan amalan kami dalam aspek ketelusan dan kebertanggungjawaban, tatkala kami terus membina nilai sejati untuk Malaysia.

Tema TKR 2016 ialah Berkongsi Nilai Sejati, yang kami percaya telah menyemarakkan aktiviti kami dalam mencipta dan mengagih nilai. Tema ini dapat dilihat dalam reka bentuk dan elemen yang menghiasi laporan ini dan kami berharap ia berguna dan bermanfaat.

Tahun 2016 merupakan tahun yang mencabar dan tidak menentu, dan sejajar dengan kelemahan kebanyakan penanda aras pasaran ekuiti dan nilai mata wang, Nilai Bersih Dilaraskan (NWA) portfolio Khazanah menurun sedikit, mencatat penurunan tidak nyata sebanyak 6.2% kepada RM102.1 bilion setakat 31 Disember 2016. Meskipun dalam persekitaran yang lemah, kami mencatat Keuntungan Sebelum Cukai yang kukuh sebanyak RM1.57 bilion, peningkatan sebanyak 33% berbanding dengan tahun lalu. Trend menaik keseluruhan dalam NWA portfolio kami sejak bulan Mei 2004 kekal kukuh, dengan kadar pertumbuhan tahunan terkumpul (CAGR) sebanyak 9.3% setiap tahun. Pada dasarnya, penciptaan nilai jangka panjang untuk segenap aktiviti kewangan, ekonomi, strategi dan sosial kami terus berkembang. Meskipun persekitaran operasi yang mencabar, kami terus menyokong pertumbuhan domestik dan memacu proses



Dato' Sri Mohd Najib dan Presiden Indonesia, Joko Widodo (empat dari kiri), dengan mantan Perdana Menteri Tun Abdullah Ahmad Badawi, Tan Sri Azman dan tetamu kehormat lain pada majlis pelancaran dokumentari Ulama Nusantara. Dokumentari ini dilancarkan dalam majlis sampingan sempena World Islamic Economic Forum ke-12 di Jakarta. Dokumentari Ulama Nusantara merupakan inisiatif tanggungjawab korporat oleh Khazanah.



***“Pada dasarnya, penciptaan nilai jangka panjang untuk segenap aktiviti kewangan, ekonomi, strategi dan sosial kami terus berkembang.”***

pengantarabangsaan termasuk dalam kalangan syarikat penerima pelaburan kami dan mengekalkan tumpuan terhadap sumber pertumbuhan baharu seperti sektor inovasi dan teknologi. Alhamdulillah.

NILAI ASET BOLEH  
DIREALISASIKAN (RAV)

RM **145.3** b

*RAV mewakili jumlah nilai semua pelaburan kami yang dipadankan dengan harga pasaran.*

Setakat 31 Disember 2016

NILAI BERSIH DILARASKAN  
(NWA)

RM **102.1** b

*NWA adalah kaedah utama kami mengukur nilai yang dicipta oleh portfolio kami.*

*NWA ialah RAV yang ditolak jumlah liabiliti dan dilaraskan untuk mengukur nilai yang dicipta.*

Setakat 31 Disember 2016



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



Pembukaan rasmi pejabat  
Khazanah Europe Investment Limited  
di London pada 18 Mei 2016

Satu pencapaian penting pada tahun 2016 ialah sambutan ulang tahun Iskandar Malaysia yang ke-10 dalam keadaan pertumbuhan dan pembangunan yang berterusan. Sepanjang 10 tahun lalu, terdapat banyak kemajuan yang perlu kami syukuri dan jadikan sumber inspirasi buat semua yang terlibat dalam memacu Iskandar Malaysia ke hadapan. Aktiviti pelaburan pemangkin kami di sana yang antara lain ialah dalam sektor riadah & pelancongan, pendidikan, kesihatan, industri kreatif dan sektor pembangunan hartanah terus menunjukkan kemajuan. Kami juga memperuntukkan RM71 juta untuk inisiatif pembangunan sosial di Iskandar Malaysia dalam bidang rumah mampu milik, pembangunan kapasiti, pembangunan keusahawanan dan peningkatan kebolehhunian. Bersempena dengan ulang tahun ke-10 ini, beberapa acara telah diadakan termasuk Iskarnival 2016, yang terdiri daripada tiga perayaan bertema yang unik dengan mempamerkan kebudayaan, kesenian dan kreativiti di Iskandar Puteri.

Selain itu di dalam negeri, syarikat penerima pelaburan Khazanah telah melancarkan beberapa projek utama, termasuk pelancaran KLIA Aeropolis oleh Malaysia Airports dan Pelan Penambahbaikan Jalur Lebar Telekom Malaysia. Kami juga mengukuhkan lagi sokongan kami untuk Malaysia sebagai pusat kewangan Islam, dengan menerbitkan Sukuk berjumlah USD750 juta dan Sukuk Boleh Tukar USD399 juta kepada saham Beijing Enterprises Water Group Limited.

Pada masa yang sama, pelaksanaan 12-bidang utama Pelan Pemulihan MAS (MRP) untuk lima tahun kekal pada landasan yang betul dan mengikut jadual. Kira-kira separuh daripada pelan ini telah dilaksanakan sejak dilancarkan pada 29 Ogos 2014. Satu lagi pencapaian yang dicatat tahun lalu ialah pelantikan Peter Bellew sebagai Ketua Pegawai Eksekutif Malaysia Airlines Berhad. Sudah pasti banyak yang perlu dilakukan sebelum Malaysia Airlines boleh mendapatkan semula kegemilangannya yang lalu tetapi seperti yang kita lihat sekarang, terdapat petanda bahawa syarikat penerbangan itu sedang menuju ke arah pemulihan sepenuhnya. Pihak pengurusan dan para pekerja terus



Tan Sri Azman berkongsi keceriaan dengan seorang kanak-kanak semasa Iskarnival Naratif 2016 di Mall of Medini di Iskandar Puteri, Johor. Acara itu adalah salah satu daripada tiga perayaan Iskarnival yang diadakan sempena Ulang Tahun Iskandar Malaysia yang ke-10.

bekerja keras dan saling bekerjasama dalam usaha yang hebat ini.

Di peringkat global, Khazanah dan syarikat penerima pelaburannya terus mencapai kemajuan pada tahun 2016. Pejabat Khazanah Europe Investment Limited di London telah dirasmikan oleh Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak pada Mei 2016. Pejabat tersebut memperluaskan lagi kehadiran antarabangsa Khazanah, yang juga termasuk pejabat di Beijing, Mumbai, Istanbul dan San Francisco. Untuk terus mencipta nilai jangka panjang melalui pelbagai sumber termasuk dalam bidang pertumbuhan yang baharu, Khazanah membuat beberapa pelaburan





***“Sepanjang 10 tahun lalu, terdapat banyak kemajuan yang telah kami kecapai. Kami bersyukur dan kami akan jadikan semua kejayaan itu sebagai sumber inspirasi untuk terus memacu Iskandar Malaysia ke hadapan.”***

dalam sektor inovasi dan teknologi di Amerika Syarikat, United Kingdom, India, China dan Singapura.

Dalam usaha ke arah prestasi yang lebih baik dan meningkatkan daya saing, syarikat penerima pelaburan kami juga meluaskan jangkauan antarabangsa mereka. Syarikat ini termasuk IHH Healthcare, yang memperoleh aset penjagaan kesihatan yang baharu di Bulgaria, dan mereka sedang membangunkan hospital baharu di Myanmar dan China. Kami juga telah memuktamadkan pengambilan kepentingan saham oleh Tenaga Nasional dalam syarikat penjana tenaga di Turki dan Bangladesh; pengambilalihan kepentingan saham oleh Axiata

dalam Ncell di Nepal dan penggabungan Robi Axiata dan Airtel Bangladesh di Bangladesh; kerjasama strategik CIMB Group dengan China Galaxy Securities dan penganugerahan lesen perbankan kepada CIMB Bank (Vietnam) Limited; pengambilalihan kepentingan saham oleh UEM Edgenta dalam Asia Integrated Solutions di Singapura; dan pelancaran KidZania Singapura oleh Themed Attractions Resorts & Hotel KidZania.

Tahun 2016 juga merupakan tahun yang aktif dari segi aktiviti pengagihan nilai kami, yang menyaksikan Khazanah terus memberi



Tan Sri Azman menyampaikan taklimat kepada media semasa Ulasan Tahunan Khazanah 2017. Bersama beliau ialah Dato' Mohd Izani Ghani, Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Jiv Sammanthan, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan.





A

**A** Tan Sri Azman menerima anugerah The Edge Billion Ringgit Club Value Creator: Anugerah Ketua Pegawai Eksekutif Malaysia yang terunggul

**B** Tan Sri Azman menyampaikan tiga penerbitan Iskarnival - Kreatif, Naratif dan Sama-sama - kepada Dato' Sri Mohd Najib pada sambutan Ulang Tahun ke-10 Iskandar Malaysia

B

***“Dalam usaha ke arah prestasi yang lebih baik dan meningkatkan daya saing, syarikat-syarikat penerima pelaburan kami juga meluaskan jangkauan antarabangsa mereka.”***

pulangan sosial melalui usaha korporat, terutamanya yang diterajui oleh Yayasan Hasanah. Tahun lalu, Program Sekolah Amanah menyaksikan penambahan 21 buah sekolah, menjadikan jumlah keseluruhan kepada 83 sekolah di 10 negeri. Sementara itu, Yayasan Khazanah menganugerahkan 111 biasiswa di bawah program biasiswa yang sedia ada dan melancarkan dua biasiswa baharu, Biasiswa Rhodes, untuk Malaysia dan Biasiswa Chevening-Khazanah.

Khazanah turut melancarkan Projek Taman Tugu, yang merupakan suatu inisiatif sosial sektor awam-swasta-awam untuk membangunkan taman hutan hujan bandar di Kuala Lumpur dan memperindah kehidupan di bandar. Penglibatan kami dalam Program Skim Latihan 1Malaysia (SL1M) diteruskan pada tahun 2016, menjadikan jumlah keseluruhan yang dibelanjakan untuk program ini sejak tahun 2015 sebanyak RM89 juta.

Dalam bidang ilmu pengetahuan, Khazanah Megatrends Forum 2016 meneroka tema *“Geography As Destiny: Reaping the Dividends of Good Stewardship”*, manakala Khazanah Global Lecture ke-12 pada tahun 2016 menampilkan Dame Dr Jane Goodall, yang memberikan syarahan yang penuh inspirasi bertajuk *“Caring for Earth: Reasons for Hope”*. Sementara itu, Khazanah

Research Institute menerbitkan laporan *“The State of Households II”*, yang mengkaji data terkini mengenai keadaan isi rumah di Malaysia, dan laporan *“Climbing the Ladder: Socio-Economic Mobility in Malaysia”*, satu kajian berkaitan mobiliti sosial antara generasi di Malaysia.

Ternyata sekali, banyak kerja keras telah dilakukan demi memenuhi mandat yang diamanahkan kepada kami, dan saya mengucapkan terima kasih kepada semua yang terlibat atas usaha mereka dan pencapaian yang mereka kecapai. Khazanah akan terus membina dan berkongsi nilai sejati untuk negara, tatkala kita meneruskan langkah bagi menghadapi tahun-tahun akan datang.

**Tan Sri Dato' Azman Mokhtar**

Pengarah Urusan  
Khazanah Nasional Berhad

10 Mei 2017

# KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK



## BARISAN KEPIMPINAN KANAN

(Berkuatkuasa pada 1 Jun 2017)



**TAN SRI DATO' AZMAN MOKHTAR**

*Pengarah Urusan*

Pasukan ini diterajui oleh Tan Sri Dato' Azman Mokhtar, yang telah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan sejak bulan Jun 2004.



**DATO' NOORAZMAN ABDUL AZIZ**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Bersama Pelaburan (Pengurusan Bahagian)*

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



**DATUK BEN CHAN**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Bersama Pelaburan (Transaksi)*

Datuk Ben menyertai Khazanah pada tahun 2005. Beliau adalah mantan Pengarah Penyelidikan di beberapa buah syarikat pelaburan di Malaysia, yang meliputi wilayah Malaysia dan Singapura. Sebelum ini, beliau merupakan ketua penyelidikan sektor China di Cazenove & Co dan ING Barings, yang beribu pejabat di Hong Kong.



**DATUK DOMINIC SILVA**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan (Ketua Pelaburan sehingga 31 Mei 2017)*

Datuk Dominic menyertai Khazanah pada tahun 2008 selepas 18 tahun dalam sektor perbankan, yang mana 12 tahun daripadanya adalah bersama ABN AMRO dalam beberapa tugas serantau dan antarabangsa. Sebelum itu, beliau bertugas di bahagian kewangan korporat sebuah kumpulan syarikat utama Jepun yang besar di Asia.

Kami memanfaatkan pengalaman yang luas dan keupayaan kakitangan kami untuk kerja yang dilakukan.

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

SPG, termasuk juga Pasukan Kepimpinan Kanan (SLT), bersama-sama membantu memastikan pelaksanaan dan penyampaian objektif strategik dan komersial kami, berdasarkan hala tuju yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dan selaras dengan mandat kami.




**DATUK HISHAM HAMDAN**

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

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


**DATO' MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN**

*Pengarah Eksekutif, Perkhidmatan Korporat & Sokongan, Setiausaha Syarikat dan Ketua Undang-undang*

Dato' Nasri menyertai Khazanah pada tahun 2009. Sebelum itu, beliau merupakan rakan kongsi firma guaman terkemuka di Malaysia, memberi khidmat nasihat kepada pelanggan mengenai undang-undang korporat dan aspek undang-undang berkaitan penyusunan semula korporat, pengambilalihan dan penggabungan.


**JAVIER SANTISO**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Khazanah Europe Investment Limited*

Javier menyertai Khazanah pada tahun 2015. Sebelum itu, beliau merupakan Pengarah Urusan bagi Hal Ehwai Global dan Usaha Niaga Baharu di Telefonica. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai Ketua Pengarah dan Ketua Ekonomi di Pusat Pembangunan OECD.


**ZAIDA KHALIDA SHAARI**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

Zaida menyertai Khazanah pada tahun 2007. Sebelum itu, beliau merupakan Setiausaha Syarikat dan Ketua Bahagian Undang-Undang di Permodalan Nasional Berhad setelah menjadi pengamal undang-undang selama beberapa tahun.


**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 Birmingham, London dan Kuala Lumpur.


**MOHD IZANI ASHARI**

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

Izani menyertai Khazanah pada tahun 2009 dan bertanggungjawab untuk mengetuai penglibatan Khazanah dalam Program Transformasi GLC. Beliau mempunyai pengalaman luas setelah berkhidmat selama beberapa tahun dengan syarikat multinasional dan syarikat korporat, termasuk Shell, Maybank, Sime Darby, Petronas, dan Malaysian Airline System Berhad.


**CHINTA BHAGAT**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Khazanah India Advisors Private Limited*

Chinta menyertai Khazanah pada tahun 2015. Beliau sebelum ini ialah Rakan Kongsi di McKinsey & Co di Singapura. Sebelum McKinsey, beliau memegang pelbagai jawatan dalam sebuah firma kejuruteraan dan pembinaan di India, hingga akhirnya memegang peranan sebagai Ketua Pegawai Eksekutif.


**KENNETH SHEN**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

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


**AHMAD ZULQARNAIN ONN**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Unit Pengurusan Strategik*

Zulqarnain menyertai Khazanah pada tahun 2014. Beliau mempunyai lebih 18 tahun pengalaman dalam sektor perbankan dan korporat. Beliau pernah berkhidmat di UBS Warburg, Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, CIMB Group dan Symphony Group.


**DATO' CHARON MOKHZANI**

*Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Pengarah Urusan, Khazanah Research Institute*

Dato' Charon menyertai Khazanah pada tahun 2013. Sebelum itu, beliau merupakan Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif, Perbankan Pelaburan CIMB Group, dan Ketua Pegawai Eksekutif CIMB Investment Bank. Sebelum itu beliau merupakan Rakan Kongsi Pengurusan di Tetuan Zaid Ibrahim & Co.


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

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

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


**DATO' MOHD IZANI GHANI**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Pengarah Eksekutif Penyeliaan, Khazanah Turkey Regional Office (Ketua Pegawai Kewangan sehingga 31 Mei 2017)*

Dato' Izani menyertai Khazanah pada tahun 2005. Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat di Putrajaya Holdings Sdn. Bhd. dan Kumpulan Renong.



# KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK



Khazanah Investment Europe Limited  
(Dari kiri)

**Irwan Shahrin Ismail**  
Naib Presiden Kanan

**Hazman Hilmi Sallahuddin**  
Naib Presiden Kanan

**Marika Svardstrom**  
Naib Presiden Kanan

**Javier Santiso**  
Pegarah Eksekutif



Khazanah Americas Inc.  
(Dari kiri)

**Wong Wai Seng**  
Naib Presiden Kanan

**Shahril Ibrahim**  
Pegarah

**Sundhiraj Sharma**  
Pegarah

**Justin Hashim**  
Naib Presiden Kanan



Pejabat Khazanah Wilayah Turki  
(Dari kiri)

**Can Bahadirli**  
Naib Presiden Kanan

**Zafer Sonmez**  
Pegarah

**Abang Rahmat Yusof**  
Pegarah

**Al-Azmy Azizi**  
Naib Presiden Kanan

## Petunjuk

CSS: Perkhidmatan Korporat dan Sokongan

KRIS: Penyelidikan dan Strategi Pelaburan Khazanah

MDO: Pejabat Pegarah Urusan

SHCM: Pengurusan Modal Insan Strategik

**Ramana Rajalingam**  
Pegarah, MDO

**Shahira Ahmed Bazari**  
Pegarah Urusan, Yayasan Hasanah

**Zaida Khalida Shaari**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Tan Siaw Woan**  
Naib Presiden Kanan, KRIS

**Kamarul Bahrein Sharif**  
Pegarah Urusan, Yayasan Khazanah

**Mohamed Ridzuan Mohamed**  
Pegarah, KRIS

**Siti Safinah Salleh**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Selvendran Katheerayson**  
Pegarah, Pelaburan

**Mohamad Affendi Yusoff**  
Pegarah, CSS

**Goh Keat Siang**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Loh Tzu Anne**  
Pegarah, Pelaburan

**Samuel Ooi Thean Aun**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Datuk Hisham Hamdan**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

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

**Dato' Charon Wardini Mokhzani**  
Pegarah Eksekutif, MDO

**Calvin Raqeem R. Jacob**  
Pegarah, MDO

**Hafizuddin Sulaiman**  
Pegarah, Kewangan

**Can Bahadirli**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Mohd Fuad Ahmad**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Hamdan Abdul Majeed**  
Pegarah, Pelaburan

**Dr Patrick Lau Hui Ping**  
Pegarah, Pelaburan

**Imran Aejez Ahmad**  
Pegarah, KRIS

**Yap Kheng Han**  
Pegarah, Pelaburan

**Shahin Farouque Jammal Ahmad**  
Pegarah, Pelaburan

**Pang Hee Min**  
Pegarah, Pelaburan

**San Francisco** ▲

**London** ▲

**Istanbul** ▲

**Quek Pei Lynn**  
Pegarah, Pelaburan

**May Quah Bee Fong**  
Pegarah, Pelaburan

**Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin**  
Pegarah Eksekutif, CSS

**Nor Hafizah Ahmad Marzuki**  
Naib Presiden Kanan, SHCM

**Haris Hardi Zakaria**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Angela Chong Yit Phing**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Saidatul Atikah Osman**  
Naib Presiden Kanan, CSS

**Dato' Mohd Izani Ghani**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Muhammad Razip Muhammad Zin**  
Pegarah, SHCM

**Jasmine Kwan Chiew Yan**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Bahare Samsudin**  
Naib Presiden Kanan, CSS

**Nik Marien Nik Ahmad Kamal**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Faridah Bakar Ali**  
Pegarah, Kewangan

**Ong King How**  
Pegarah, Pelaburan

**Erma Surianee Malek**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan



**Kenneth Shen**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Ling Eu Ming**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Han Jun Siew**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Dr Raslan Haniff Abdul Rashid**  
Naib Presiden Kanan, SHCM

**Firdaus Suffian Abdul Latif**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Dato' Noorazman Abd Aziz**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Wan Hafiz Hamzah Wan Hussein**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Roni Lihawa Abdul Wahab**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Mohd Asrul Ab Rahim**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Azri Zaharuddin**  
Pegarah, Pelaburan

**Iwan Rashman Gulamoydeen**  
Pegarah, CSS

**Amran Hafiz Affudin**  
Pegarah, Pelaburan

**Zafer Sonmez**  
Pegarah, Pelaburan

**Ahmad Zulqarnain Onn**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Kayse Foo Shiou Voon**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Shamsuddin Abdul Jalil**  
Naib Presiden Kanan, CSS

**Khoo Lay Seng**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Wan Hafiz Hamzah Wan Hussein**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Abang Rahmat Yusuf**  
Pegarah, Pelaburan

**Mohamed Rozani Mohamed Osman**  
Naib Presiden Kanan, Kewangan

**Serena Tan Mei Shwen**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Enita Azlina Osman**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Datuk Dominic Silva**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Elakumari Kantilal**  
Pegarah, Pelaburan

**Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil**  
Pegarah Eksekutif, Pelaburan

**Ahmad Rizal Omar**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Zafarin Abd Ghaffar**  
Naib Presiden Kanan, CSS

**Aileen Buang**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Juhana Hamzah**  
Naib Presiden Kanan, Kewangan

**Nik Nazhah Nik Abdul Aziz**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Mohd Izani Ashari**  
Pegarah Eksekutif, MDO

**Jamilah Hashim**  
Pegarah, CSS

**Ahmad Khairul Razi Ismail**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Stephanie Saw Ai Lin**  
Pegarah, Pelaburan

**Melinda Omar**  
Naib Presiden Kanan, SHCM

**Saadiah Aziz**  
Naib Presiden Kanan, MDO

**Latifah Daud**  
Pegarah Eksekutif, SHCM

**Wong Shu Hsien**  
Pegarah, Pelaburan

**Eugene Wong**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Mohd Raslan Md Sharif**  
Pegarah, MDO

**Suhana Dewi Selamat**  
Pegarah, MDO

**Low Guat Peng**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Wan Ab Aziz Ariffin**  
Pegarah, MDO

**K. Gopalan a/l V.P. Govinda Pathiyar**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan

**Effizal Faiz Zulkifly**  
Pegarah, Pelaburan

**Tan Sri Dato' Azman Mokhtar**  
Pegarah Urusan

Kami ingin mengucapkan selamat datang kepada ahli-ahli Kumpulan Perancangan Strategik yang berikut:



(Dari kiri)

- Amelia Wardah Kassim**  
Naib Presiden Kanan, MDO
- Ahmad Fariz Ali**  
Naib Presiden Kanan, Khazanah Investment Europe Limited
- Azzam Mohamed**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan
- Michelle Lim Sue Ting**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan
- Nurazeyan Khalis Mohd Khalis**  
Naib Presiden Kanan, Pelaburan
- Nicholas Khaw Hock-Lu**  
Naib Presiden Kanan, KRIS
- Mohd Hasri Haron**  
Naib Presiden Kanan, Kewangan



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

- Stanley Ooi Kok Leong**  
Pegarah
- Lim Kooi June**  
Pegarah
- Ben Chan Wei Beng**  
Pegarah Eksekutif
- Kenneth Woo Zhi Ying**  
Naib Presiden Kanan
- Bryan Lim Tsin Lin**  
Pegarah



Khazanah India Advisors Private Limited  
(Dari kiri)

- Vishal Argawal**  
Naib Presiden Kanan
- Babar Ali Khan**  
Pegarah
- Chinta Bhagat**  
Pegarah Eksekutif
- Pushkar Jauhari**  
Naib Presiden Kanan
- Manish Daga**  
Naib Presiden Kanan



Khazanah Koridor Utara  
(Dari kiri)

- Hamdan Abdul Majeed**  
Pegarah
- K. Gopalan a/l V.P. Govinda Pathiyar**  
Naib Presiden Kanan



**SERENA TAN MEI SHWEN***Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

Serena menyertai Khazanah pada tahun 2005. Sebelum Khazanah, beliau telah berkhidmat dengan Boston Consulting Group dan McKinsey & Co. Beliau juga pernah dipinjamkan oleh Khazanah untuk berkhidmat dengan Lippo Bank di Indonesia selama dua tahun.

**LATIFAH DAUD***Pengarah Eksekutif dan Ketua Pengurusan Modal Insan Strategik*

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

**NIK RIZAL KAMIL NIK IBRAHIM KAMIL***Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

Nik Rizal Kamil menyertai Khazanah pada tahun 2011. Beliau memulakan kerjaya profesionalnya sebagai seorang akauntan dan juruaudit dengan Coopers & Lybrand United Kingdom sebelum menyertai Arthur Andersen & Co. Beliau juga pernah berkhidmat di beberapa syarikat Royal Dutch Shell di rantau ini dan United Kingdom.

**SUHANA DEWI SELAMAT***Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Risiko*

Suhana menyertai Khazanah pada tahun 2012. Beliau mempunyai lebih daripada 20 tahun pengalaman dalam undang-undang, kawal selia dan pematuhan. Sebelum ini, beliau merupakan Pengarah / Ketua Pematuhan di Credit Suisse di Malaysia.

**RONI LIHAWA ABDUL WAHAB***Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

Roni menyertai semula Khazanah pada Mei 2017 daripada HSBC Bank Malaysia Berhad di mana beliau merupakan Ketua Perbankan Global. Sebelum itu, beliau pernah berkhidmat dalam sektor korporat dan perbankan termasuk di Credit Suisse, JP Morgan, Capstar Partners dan UEM Group.

**FARIDAH BAKAR ALI***Pengarah, Kewangan dan Ketua Pegawai Kewangan*

Faridah menyertai Khazanah pada tahun 2006. Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat di PricewaterhouseCoopers Malaysia dan BP Malaysia Berhad.

Kami ingin merakamkan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada mantan ahli Kumpulan Kepimpinan Kanan berikut atas sumbangan mereka kepada Khazanah.

**ROHAYATI OTHMAN***Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Risiko*

Rohayati meninggalkan Khazanah pada Januari 2017 selepas berkhidmat selama 8 tahun dengan Khazanah.

**AHMAD FAROUK MOHAMMED***Pengarah Eksekutif, Pelaburan*

Farouk meninggalkan Khazanah pada April 2017 selepas berkhidmat lebih daripada 11 tahun dengan Khazanah.

# ULASAN KEWANGAN

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

## 02

Sorotan Kewangan **30**

Laporan Juruaudit Bebas **34**

Penunjuk Kewangan Terpilih **35**

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







# SOROTAN KEWANGAN



Daya ketahanan dan kemajuan jangka panjang mencakupi prestasi kewangan, strategik dan pengagihan nilai



"Sebahagian daripada peranan bahagian Kewangan ialah untuk menguruskan lebihan dana bagi mendapatkan portfolio pelaburan yang paling mampan. Kami mendukung ketelitian kewangan pada setiap masa dan memahami bahawa secara dasarnya kaedah untuk mengoptimalkan kejayaan jangka panjang dalam pelaburan bersama dan seterusnya mengagihkan pulangan pelaburan kepada para pemegang saham dan pihak berkepentingan untuk kepentingan pembangunan negara."

**Lai Wei Ming**  
Naib Presiden, Kewangan

Nilai Aset Boleh Direalisasi (RAV) dan Nilai Bersih Dilaraskan (NWA) adalah dua petunjuk yang digunakan untuk mengukur prestasi Khazanah. RAV mewakili jumlah nilai semua portfolio pelaburan kami manakala NWA mengukur nilai yang dicipta dalam portfolio kami.

Pada 31 Disember 2016, RAV Khazanah berjumlah RM145.3billion. Ini merupakan penurunan marginal sebanyak 3.2% daripada RM150.2 billion pada akhir tahun 2015. Manakala, NWA berjumlah RM102.1 billion, menurun sebanyak 6.2% daripada RM108.9 billion pada akhir tahun 2015.

Trend lonjakan keseluruhan dalam portfolio Khazanah kekal kukuh. Setakat 31 Disember 2016, RAV telah meningkat sebanyak RM94.4billion atau 2.9 kali ganda daripada RM50.9 billion yang dicatat pada bulan Mei 2004, dengan Kadar Pertumbuhan Tahunan Terkumpul (CAGR) sebanyak 8.6% setahun. Tahun 2004 adalah tahun yang mana Khazanah mendapat mandat baharunya dan memperlihatkan nilai NWA meningkat sebanyak RM68.8 billion, atau 3.1 kali daripada RM33.3 billion dalam tempoh yang sama, dengan CAGR sebanyak 9.3% iaitu seiring dengan CAGR FBM-KLCI sebanyak 9.4% (lihat Portfolio Nilai Bersih Diselaraskan berbanding dengan FBM -KLCI sejak bulan Mei 2004 di carta pada muka surat 32).

Dalam keadaan pasaran equiti dan mata wang yang tidak menentu dan mencabar ini, Khazanah mencatat keuntungan sebelum cukai sebanyak RM1.57 billion pada tahun 2016, peningkatan sebanyak 33.0% daripada RM1.18 billion pada tahun 2015. Khazanah mengisytiharkan dividen sebanyak RM650 juta pada tahun 2016, menjadikan jumlah keseluruhan dividen yang diisytiharkan sejak bulan Mei 2004 sebanyak RM9.11 billion. Dana pemegang saham kami meningkat kepada RM37.8 billion pada tahun 2016 berbanding RM36.4 billion pada tahun 2015, manakala liabiliti kekal terurus pada RM50.6 billion.

Kedudukan modal kami kekal kukuh dengan perlindungan aset dan penggearan bersih masing-masing pada 2.9 kali dan 1.2 kali. Nisbah kewangan ini telah dicapai hasil daripada pengurusan risiko dan langkah-langkah berhemat yang telah dilaksanakan selama ini, lantas membolehkan portfolio kami kekal kukuh dan berdaya tahan dalam persekitaran yang tidak menentu dan terus memberi tumpuan kepada mewujudkan nilai jangka panjang.

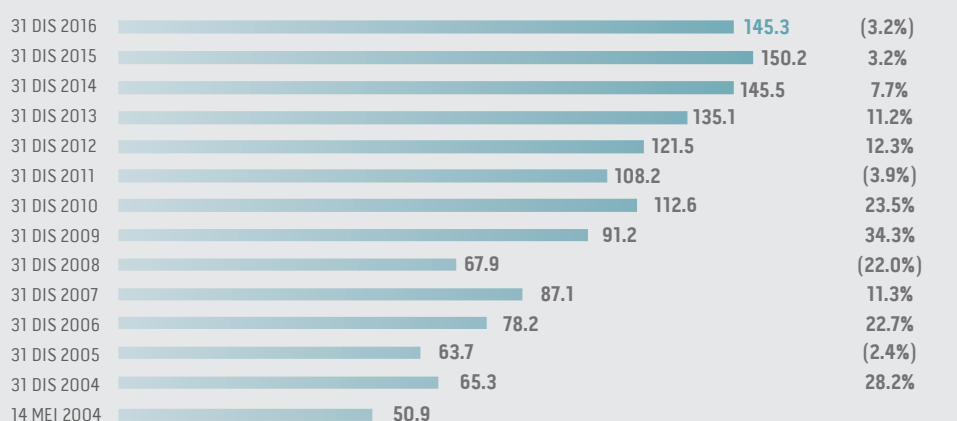


Nilai Aset Boleh Direalisasikan  
(RAV)

RM **145.3** BILION

**RAV:**

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

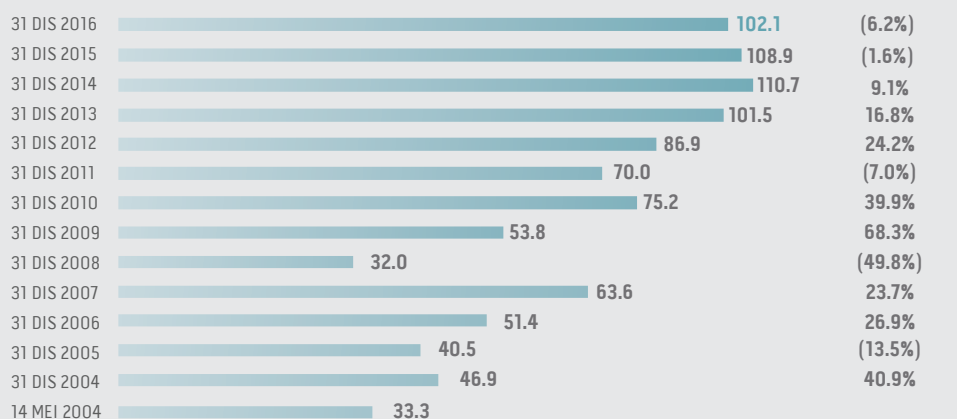
**Pergerakan RAV (2004 hingga 2016)**

Nilai Bersih Dilaraskan  
(NWA)

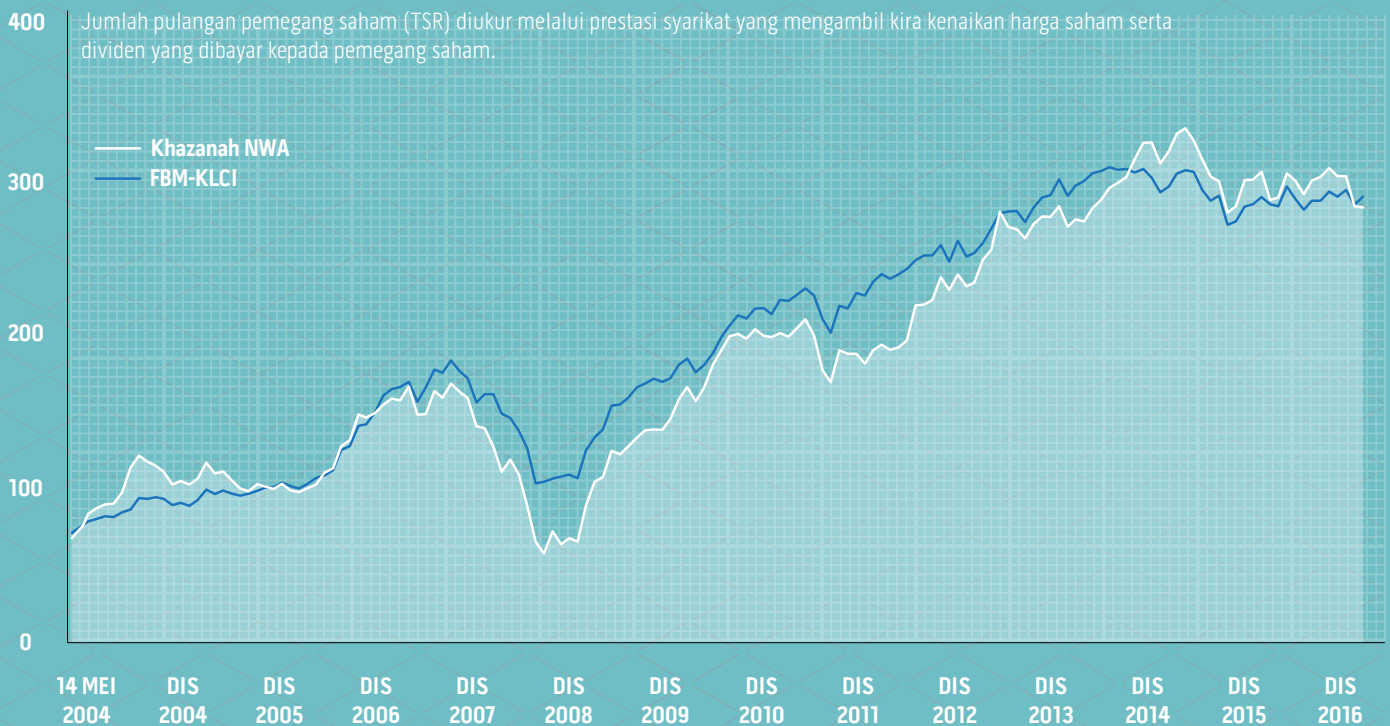
RM **102.1** BILION

**NWA**

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

**Pergerakan NWA (2004 hingga 2016)**

## PORTFOLIO NWA BERBANDING FBM-KLCI SEJAK MEI 2004



FBM-KLCI – Indeks Komposit FTSE Bursa Malaysia Kuala Lumpur

CAGR\*

Khazanah NWA	9.3 %
FBM-KLCI	9.4 %

\*Kadar pertumbuhan tahunan terkumpul bagi tempoh antara 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2016

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

## PORTFOLIO UTAMA DAN PETUNJUK LAIN

Setakat 31 Dis	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RAV (RM juta)	<b>145,336</b>	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)	<b>102,115</b>	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)	<b>37,831</b>	36,352	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)	<b>2.9</b>	3.1	3.6	3.7	3.3	2.9	2.9	2.4	1.9	3.6	2.9	2.7	3.5
Jumlah Kakitangan	<b>458</b>	452	465	476	419	411	373	320	296	256	203	126	53
Jumlah Pejabat	<b>8</b>	8	7	7	5	5	5	5	4	2	1	1	1

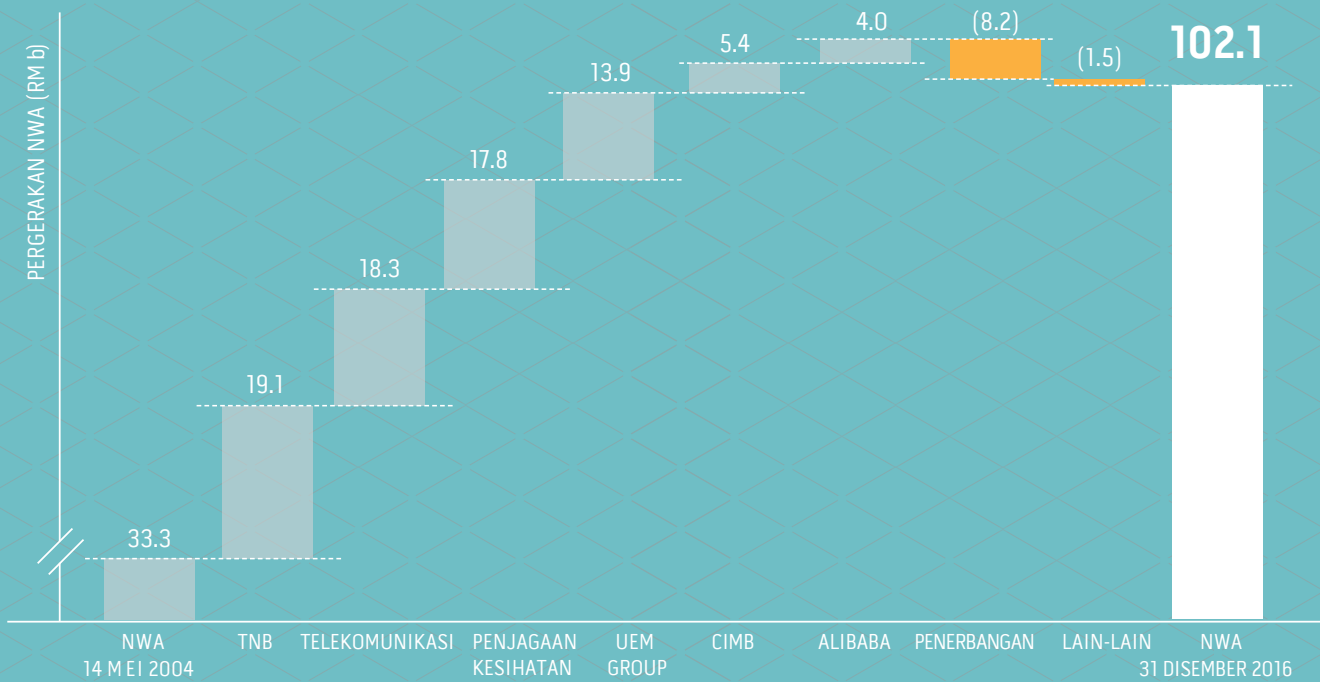
Nota: Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2016

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah



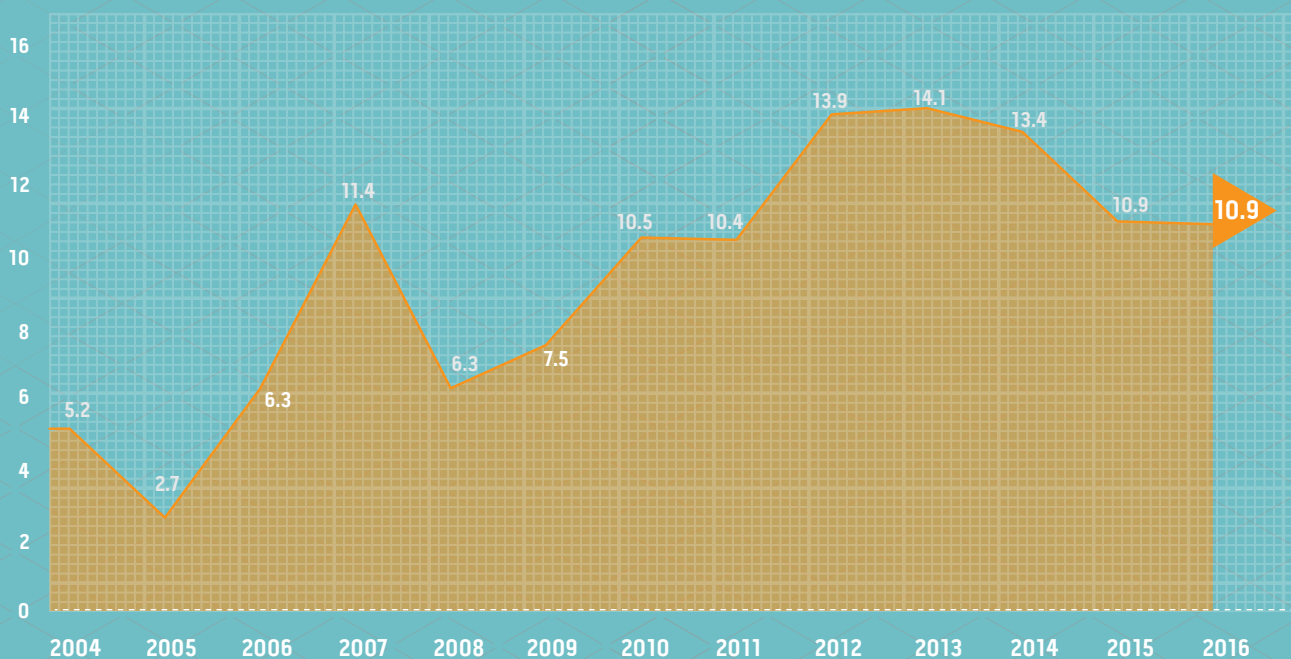
## ANALISIS PERGERAKAN PORTFOLIO

PERGERAKAN NWA SEJAK MEI 2004



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

## PENDAPATAN AGREGAT K-8 (RM b)



K-8 terdiri daripada CIMB, Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB), Malaysia Airlines System Berhad [Malaysia Airlines Berhad sejak tahun 2015], Telekom Malaysia (TM), Tenaga Malaysia Berhad (TNB), UEM Group, Axiata [sejak tahun 2007] and IHH Healthcare Berhad [sejak tahun 2010]

Sumber: Bloomberg; Analisis Khazanah

# LAPORAN JURUAUDIT BEBAS



## Kepada Pengarah-pengarah Khazanah Nasional Berhad (Diperbadankan di Malaysia)

### Laporan berkenaan ringkasan maklumat kewangan

#### Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang terdiri daripada ringkasan penyata imbalan pada 31 Disember 2016, 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 untuk tahun berakhir 31 Disember 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 dan 2004.

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang disertakan bersama adalah konsisten, dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan tersebut, sejajar dengan dasar yang dinyatakan pada halaman 35 dan 36.

#### Ringkasan maklumat kewangan

Ringkasan maklumat kewangan tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Laporan Kewangan dan keperluan Akta Syarikat 1965 di Malaysia. Oleh itu, pembacaan ringkasan maklumat kewangan dan laporan juruaudit laporan, tidak menggantikan pembacaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan laporan juruaudit yang berkenaan. Ringkasan maklumat kewangan dan penyata kewangan yang diaudit tidak menggambarkan kesan daripada peristiwa yang

berlaku selepas tarikh laporan kami terhadap penyata kewangan yang diaudit.

#### Penyata kewangan diaudit dan laporan kami

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

#### Tanggungjawab pengarah terhadap ringkasan maklumat kewangan

Pengarah bertanggungjawab untuk penyediaan ringkasan maklumat kewangan menurut asas yang dinyatakan pada halaman 35 dan 36.

#### Tanggungjawab juruaudit

Tanggungjawab kami adalah untuk menyatakan pendapat ke atas sama ada ringkasan maklumat kewangan adalah konsisten, dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit berdasarkan prosedur kami, yang telah dijalankan mengikut Piawaian Pengauditan Malaysia yang Diluluskan (ISA) 810 (Disemak), "Penglibatan untuk Melaporkan Ringkasan Penyata Kewangan".

18 April 2017  
Kuala Lumpur



# PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

## PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2016	2015	2014	2013
Hasil	6,210	5,763	7,949	7,685
Keuntungan / (kerugian) sebelum cukai	1,566	1,181	3,217	3,128
Cukai	(129)	(126)	(129)	53
Keuntungan / (kerugian) bagi tahun	1,437	1,055	3,088	3,181
Dividen yang diisytiharkan				
- Dividen biasa	(650)	(650)	(650)	(650)
- Dividen khas	–	(400)	(250)	–
Keuntungan / (kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	787	5	2,188	2,531

## PENYATA IMBANGAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2016	2015	2014	2013
Aset semasa	5,071	6,089	5,214	4,451
Aset bukan semasa	83,378	78,253	72,687	61,497
Jumlah aset	88,449	84,342	77,901	65,948
Liabiliti semasa	10,338	13,575	13,282	6,894
Liabiliti bukan semasa	40,280	34,414	29,280	29,667
Jumlah liabiliti (lihat Nota A)	50,618	47,989	42,562	36,561
Modal saham	6,644	6,644	6,644	8,444
Saham premium	3,840	3,840	3,840	3,840
Keuntungan yang dikekalkan	16,983	16,010	16,004	15,616
Rizab lain	10,364	9,859	8,851	1,487
Dana pemegang saham	37,831	36,353	35,339	29,387
Jumlah ekuiti dan liabiliti	88,449	84,342	77,901	65,948

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

## PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2016	2015	2014	2013
Bon jaminan Kerajaan Khazanah	14,373	15,683	15,019	13,430
Bon dan nota lain	17,253	17,123	14,760	14,734
Pinjaman bertempoh	5,286	4,215	3,397	3,310
Sukuk Boleh Tukar	4,826	3,423	3,748	2,127
Kertas komersial	–	–	–	–
Kemudahan kredit pusingan	7,525	6,012	–	–
	49,263	46,456	36,924	33,601

Penyata pendapatan dan penyata 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 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
Hasil	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) bagi tahun	1,889	5,276	2,053	816	(223)	4,915	790	(957)	209
Dividen yang diisytiharkan									
- Dividen biasa	(650)	(500)	(500)	(100)	(100)	(1,000)	(100)	(30)	(30)
- Dividen khas	(350)	(2,500)	-	-	-	-	-	-	-
Keuntungan / (kerugian) tahun selepas dividen	889	2,276	1,553	716	(323)	3,915	690	(987)	179

### PENYATA 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 penyata 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 syarikat milik penuh Khazanah yang ditubuhkan untuk memegang pelaburan secara aktif atau sebagai jentera pembiayaan bagi Syarikat.



**< Trend menaik  
keseluruhan portfolio  
Khazanah kekal  
kukuh. Setakat  
31 Disember 2016  
RAV meningkat  
RM94.4 bilion  
atau 2.9 kali  
daripada RM50.9  
bilion yang dicatat  
pada Mei 2004.**

**KHAZANAH  
NASIONAL**

# KEWANGAN ISLAM DAN PENGURUSAN MODAL & LIABILITI



## Khazanah mengekalkan pengurusan modal dan liabiliti yang kukuh sambil mempergiatkan inovasi dalam kewangan Islam

Khazanah terus melaksanakan inovasi dengan memperdalamkan lagi kumpulan produk kewangan Islamnya di samping mengekalkan penyata imbalan yang kukuh serta pelindung kewangan yang mencukupi. Inovasi dan kebolehsuaian adalah penting kepada strategi pengurusan modal dan liabiliti kami.

Sejak tahun 2005, aktiviti penjana dana kami telah berkembang dan memberi nafas baharu kepada landskap kewangan Islam. Kami menstruktur dan menerbitkan Sukuk Boleh Tukar yang pertama untuk TM dan Axiata pada tahun 2006, Sukuk Denominasi Dolar Singapura yang pertama pada tahun 2010 dan Sukuk Denominasi Renminbi yang pertama di dunia pada tahun 2011.

Pada bulan Ogos 2016, kami telah menawarkan instrumen sekuriti ketujuh kami dengan menerbitkan Sukuk Boleh Tukar bernilai USD398.8 juta untuk Beijing Enterprise Water Group. Format Sukuk Boleh Tukar ini berfungsi sebagai instrumen pembiayaan serta satu cara bagi kami melupuskan sekuriti ini secara teratur dan beransur-ansur sepanjang tempoh pemegangan Sukuk ini.

Kami menguruskan liabiliti kami secara berhemat dan kami juga membuat pepadanan antara pinjaman dengan aset kami secara aktif. Aktiviti pasaran modal Khazanah didorong dengan rapi oleh keperluan pelaburan yang sejajar dengan kepentingan ekonomi negara bagi jangka panjang. Kami juga melaksanakan pendekatan yang cukup berdisiplin untuk pelupusan sekali gus membolehkan kami untuk melabur semula nilai kewangan yang dijana daripada portfolio kami ke dalam sektor dan geografi yang baharu.

Walaupun Khazanah tidak menerima suntikan modal secara tetap daripada kerajaan, kami membantu kerajaan mengurangkan liabiliti luar jangkanya



"Bekerja di Khazanah sering melibatkan urusan dengan pelbagai pihak berkepentingan yang mempunyai pelbagai kepentingan. Saya percaya bahawa, berkongsi nilai sejati kami dan pada masa yang sama memahami nilai sejati orang lain serta bersetuju dengan dengan pemahaman yang sama, adalah asas yang membolehkan kami untuk membina hubungan yang kukuh dan berjaya dengan rakan kongsi dan pihak berkepentingan kami."

**Azri Zaharuddin**  
Pegawai, Pelaburan

dengan penuh tekun. Pada bulan Mac 2016, kami telah menerbitkan Sukuk USD750 juta untuk membiayai semula nota jaminan Penerbangan Malaysia Berhad yang berjumlah USD1.0 bilion. Pada bulan Disember 2016, kami telah menebus Sukuk Jaminan Kerajaan berjumlah RM2.0 bilion daripada program RM20.0 bilion kami. Kami akan terus membuat penebusan Sukuk pada tahun-tahun yang akan datang sehingga tarikh penebusan akhir pada tahun 2032.

Khazanah menerbitkan Sukuk Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab (SRI) Malaysia yang pertama pada bulan Jun 2015. Sukuk SRI ini menggabungkan konsep pembiayaan Sukuk dengan kedermawanan, sejajar dengan falsafah utama kami bahawa kewangan Islam mesti didasari oleh aktiviti ekonomi sebenar yang menekankan kepada pembangunan sosioekonomi melalui dasar kewangan dan produk kewangan yang inovatif lagi adil. Demi meneruskan usaha ini, Khazanah merancang untuk mengeluarkan kelompok kedua Sukuk SRI pada tahun 2017.

Sebagai pasaran hutang Islam yang terbesar di dunia, Malaysia menyumbang 46.4% daripada jumlah nilai terbitan Sukuk global pada akhir bulan Disember 2016. Khazanah, sebagai pemain utama, bersama-sama dengan beberapa syarikat pelaburan kami seperti Axiata dan TNB terus maju ke hadapan untuk pembangunan pasaran modal Islam dengan memanfaatkan kewangan Islam sebagai satu kaedah pilihan untuk memperolehi modal.

Dengan persekitaran pasaran yang tidak menentu, kedudukan kredit dan reputasi Khazanah yang kukuh menjadi asas dalam memelihara keupayaan kami untuk mendapatkan pembiayaan pada kadar yang kompetitif, sekali gus membolehkan kami terus berada pada landasan yang betul ke arah memenuhi matlamat jangka panjang kami.

<sup>1</sup> Sumber: Petikan daripada laporan MIFC 2016 Global Sukuk Market 27 Mac 2017



# TERBITAN SUKUK KHAZANAH

## 2016

### Sukuk Denominasi Dollar AS

- o Saiz: USD750 juta
- o Terbitan Sukuk denominasi Dollar AS yang pertama oleh Khazanah
- o Penerbitan dalam mata wang asing ketiga di bawah Program Sekuriti Islam Berbilang Matawang.
- o Menarik permintaan sebanyak 1.5 kali daripada nilai buku

### Sukuk Boleh Tukar Beijing Enterprises Water Group Limited (BEWG)

- o Saiz: USD398.8 juta
- o Sukuk pertama yang menawarkan pendedahan dalam sektor utiliti air yang berkembang pesat di China
- o Mencapai premium tukaran tertinggi untuk Sukuk Boleh Tukar yang diterbitkan oleh Khazanah
- o Mencapai premium tukaran tertinggi untuk Sukuk Boleh Tukar sifar kupon dan hasil sejak tahun 2007
- o Menerima 1 anugerah setakat ini



Urus Niaga Kewangan Islam Paling Inovatif di Asia Tenggara bagi Tahun 2016

## 2015

### Sukuk Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab (SRI)

- o Saiz : RM100 juta
- o Sukuk SRI dominasi RM pertama di dunia
- o Menerima 9 anugerah setakat ini

## 2014

### Sukuk Boleh Tukar Tenaga

- o Saiz: USD500 juta
- o Sukuk yang berstruktur berdasarkan prinsip Mudabah & Murabahah pertama diedarkan di peringkat antarabangsa
- o Menerima 3 anugerah

## 2013

### Sukuk Boleh Tukar IHH Healthcare

- o Saiz: SGD600 juta
- o Sukuk Boleh Tukar denominasi SGD pertama
- o Sukuk Boleh Tukar pertama di Asia menawarkan pendedahan kepada sektor penjagaan kesihatan
- o Lebihan langganan sebanyak 5.5 kali
- o Mencapai paras harga dan premium pada hujung keluk yang tertinggi
- o Menerima 7 anugerah

## 2012

### Sukuk Boleh Tukar Parkson

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

## 2011

### Nota Jangka Sederhana Islam terbitan Danga Capital Bhd.

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

## 2010

### Nota Jangka Sederhana Islam terbitan Danga Capital Bhd.

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

## 2009

### Program Terbitan Sekuriti Islam Pelbagai Matawang oleh Danga Capital Bhd.

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

## 2008

### Sukuk Boleh Tukar Parkson

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

## 2007

### Sukuk Boleh Tukar PLUS

- o Saiz: USD850 juta
- o 13 kali nilai buku dan ditetapkan harga pada kadar tertinggi di julatnya
- o Penetapan harga tinggi dicapai walaupun ditetapkan harga dalam persekitaran kadar faedah tidak menentu
- o Terbitan berkaitan ekuiti terbesar di luar Malaysia pada tahun 2007
- o Terbitan berkaitan ekuiti ketiga terbesar di luar Asia Pasifik tidak termasuk Jepun/Australia pada tahun 2007
- o Menerima 3 anugerah

## 2006

### Sukuk Boleh Tukar TM/Axiata

- o Saiz: USD750 juta
- o Sukuk Boleh Tukar patuh Shariah pertama di dunia
- o Menerima 17 anugerah

# MENCIPTA NILAI MELALUI PELABURAN

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

## 03

Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan 42

Memperkasakan Syarikat Kami 44

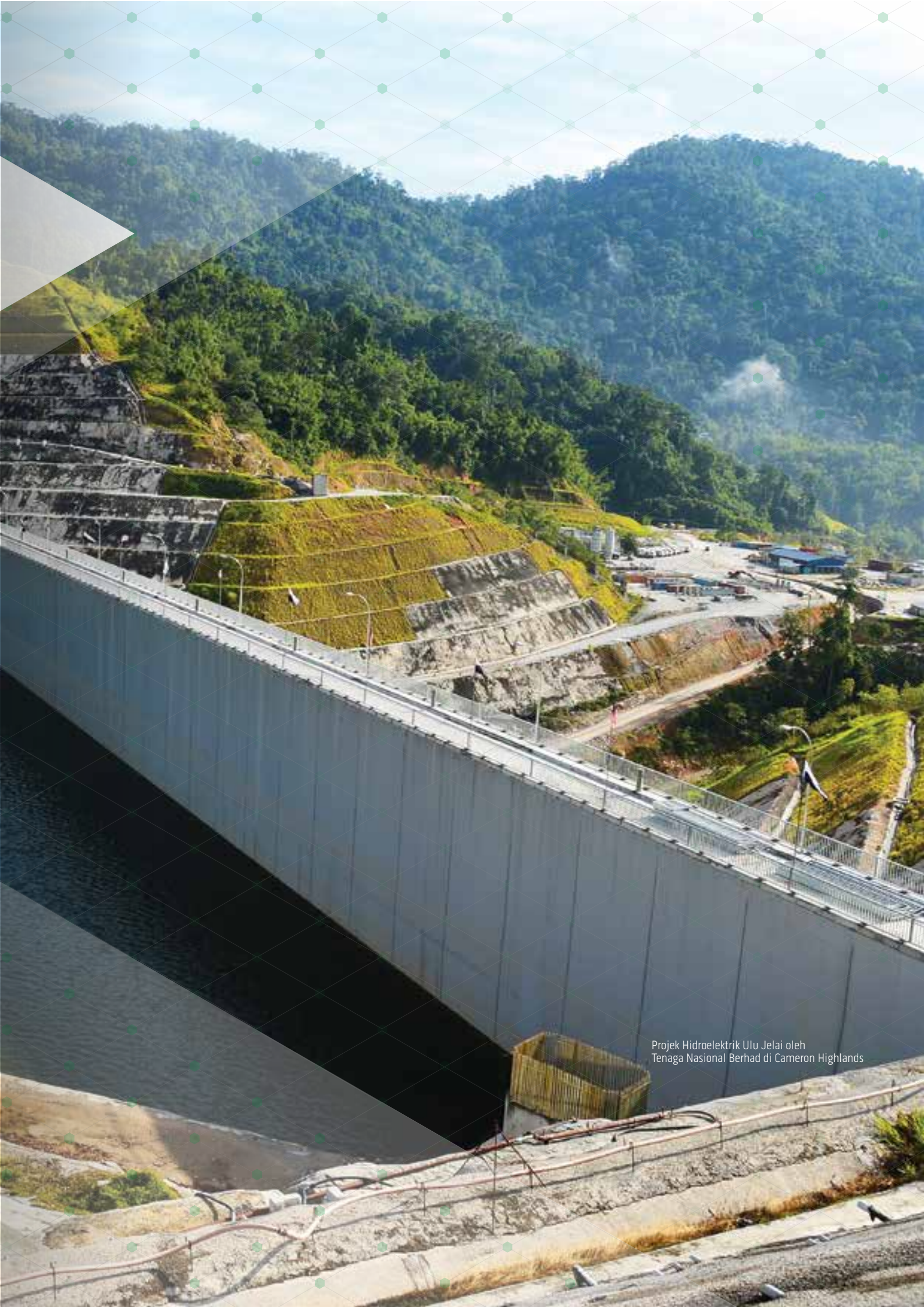
Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baharu 46

Portfolio Syarikat Terpilih 48

Membina Kehadiran Serantau 66

Sumbangan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) Terhadap Pembangunan Negara 66





Projek Hidroelektrik Ulu Jelai oleh  
Tenaga Nasional Berhad di Cameron Highlands





“ Kami sangat menghargai perkongsian dengan Khazanah terutamanya apabila kami mendukung hasrat dan nilai yang sama. Perkongsian kami berasaskan rasa saling menghormati dan bukannya kewangan. Sebagai satu pasukan, kami berganding bahu siang dan malam untuk mencapai matlamat “pelaksanaan perniagaan untuk kebaikan sejagat”. Hubungan jangka panjang kami akan terus mekar dalam mengorak kejayaan masa hadapan. ”



**Satoshi Tanaka**  
Naib Presiden Eksekutif  
Mitsui & Co., Ltd.

# MELABUR DALAM PERTUMBUHAN DAN PEMBANGUNAN



## Strategi pelaburan Khazanah dijajarkan dengan agenda pembangunan negara

Pendekatan kami didorong oleh misi 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 kepada masyarakat dan lain-lain bentuk pengandaan ekonomi.

Pelaburan kami merangkum pelbagai jenis urus niaga, daripada urus niaga korporat sehingga projek pembangunan berskala besar. Semua pelaburan dinilai dengan teliti dan diserahkan kepada Lembaga Pengarah untuk pertimbangan dan kelulusan.

Sebahagian daripada strategi pelaburan kami boleh dilihat dalam usaha untuk mengukuhkan lagi Pelaburan Teras kami terutamanya aset komersial kerajaan yang kami jaga dan uruskan. Syarikat penerima pelaburan kami adalah antara yang terbesar di Malaysia dan peneraju dalam sektor masing-masing.

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



### KEHADIRAN SERANTAU

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



### PELABUR AKTIF

Sejak tahun 2004, kami telah membuat pelaburan bernilai RM81.6 billion termasuk 161 pelaburan baharu secara berhemah



### PELABURAN KAMI

Pelaburan kami secara luasnya dikategorikan kepada Pelaburan Teras, Pelaburan Pertumbuhan dan Pelaburan Mangkin



### PELUPUSAN STRATEGIK

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




Sebagai menyokong aspirasi kerajaan untuk menjadi negara maju, kami juga terlibat dalam pelbagai jenis Pelaburan Mangkin di dalam negara. Ini termasuklah pelaburan yang dapat memberikan pulangan kewangan serta pulangan dalam bentuk strategik dan kesejahteraan kepada masyarakat yang bertujuan untuk membangunkan kawasan-kawasan baharu, membina keupayaan bagi negara dan menjana perubahan ekonomi dalam tempoh jangka panjang. Ini boleh dilihat melalui usaha kami di Iskandar Malaysia, Johor di mana kami membuat pelaburan besar bagi pembangunan koridor tersebut, serta beberapa sektor strategik dan pembangunan yang lain.

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

Misalnya, pelaburan kami dalam sektor Inovasi & Teknologi (I&T) adalah sebahagian daripada mandat kami untuk mencipta nilai jangka panjang bagi Malaysia. Sungguhpun pelaburan I&T tidak lari daripada risiko tertentu, portfolio I&T kami diurus secara berhemat bagi mengurangkan risiko tersebut.

Strategi pelaburan kami secara keseluruhannya telah membolehkan kami untuk mempunyai portfolio pelaburan yang kukuh dan seimbang sekaligus bersedia untuk pertumbuhan. Nilai Bersih Dilaraskan (NWA) bagi portfolio kami berjumlah RM102.1 bilion setakat 31 Disember 2016, meningkat pada kadar pertumbuhan tahunan terkumpul sebanyak 9.3% setiap tahun sejak 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.

- 
- A** Lakaran artis bagi Hospital Acibadem Altunizade, pelaburan terbaharu di Turki oleh kumpulan penjagaan kesihatan tersebut
  - B** Pelancaran penjenamaan baharu Ncell Nepal sebagai sebuah syarikat milik Axiata
  - C** Pemandangan dari udara Puteri Harbour di Iskandar Puteri
  - D** Tan Sri Azman bersama Dato' Sri Mohd Najib di Majlis Sambutan Ulang Tahun ke-10 Iskandar Malaysia



“Kami membantu mencipta nilai dengan mengenal pasti individu dan firma yang berpotensi untuk maju dalam jangka panjang serta berkongsi nilai tersebut dengan kerajaan, kakitangan, pembekal, pelanggan, pihak berkepentingan dan masyarakat umumnya. Nilai ini penting untuk dikongsi bersama bagi memberi peluang kepada semua orang untuk membangunkan idea sekaligus membantu mewujudkan kesan penggandaan yang membawa manfaat besar kepada semua pihak”

**Dominic Savio Oscar Dcosta**  
Naib Presiden,  
Pelaburan  
Khazanah India Advisors  
Private Limited



KHAZANAH NASIONAL

RAV meningkat **2.9** kali kepada

**RM 145.3 b**

dari Mei 2004 hingga  
31 Disember 2016

# MEMPERKASAKAN SYARIKAT KAMI



Khazanah bekerjasama  
dengan syarikat penerima  
pelaburan untuk memacu  
prestasi yang lebih baik



"Membina dan berkongsi nilai sejati bukan sekadar slogan kami. Ia sebatu dalam DNA kami sebagai pelabur strategik yang bertanggungjawab bagi Malaysia. Penumpuan kepada Nilai Sejati dihayati dan dikongsi oleh kami semua di sini, serta diterapkan dalam rutin harian dan cara kami membuat keputusan."

**Surapong  
Somrudeethaveekij**  
*Penolong Naib Presiden,  
Pelaburan*

Kami mempunyai Rangkaian Kerja Penglibatan Lima Perkara yang memandu pendekatan pelaburan secara kolaboratif dengan syarikat-syarikat penerima 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 bersesuaian. Kami bekerjasama dengan lembaga pengarah dan pengurusan 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 sambil menggalakkan kerjasama dan sinergi antara syarikat penerima pelaburan kami.

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

Khazanah  
mengisytiharkan

**RM 9.11 b**  
dividen terkumpul  
dari Mei 2004 hingga  
31 Disember 2016



KHAZANAH  
NASIONAL





## 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.



### 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.



### STRUKTUR INDUSTRI

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



### MEMANTAU PENGURUSAN PRESTASI & MEMBERI KUASA

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





"Berkongsi Nilai Sejati bererti memastikan penciptaan nilai strategik Khazanah dan sumbangan nilai mampan memanfaatkan rakyat Malaysia; secara amnya, memperkayakan kehidupan dan menyediakan peluang. Sepanjang tujuh tahun saya di Khazanah, saya telah menyaksikan hakikat ini dalam pelbagai sektor pelaburan Khazanah, membuatkan saya bangga dan gembira menjadi sebahagian daripada organisasi ini."

**Nordiana Nordin**

*Naib Presiden Kanan,  
Perkhidmatan Korporat &  
Sokongan*

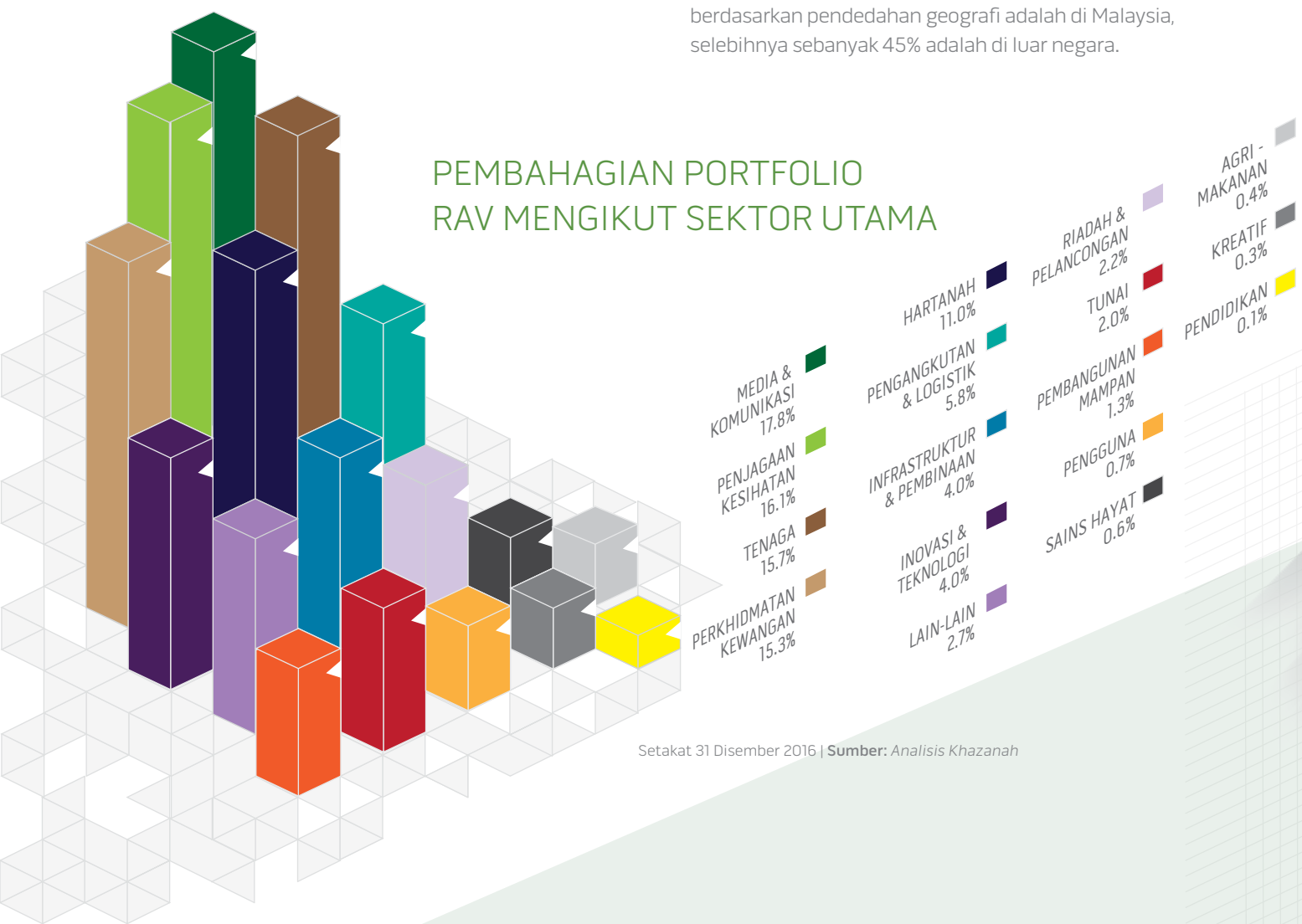
# MEMACU PRESTASI DAN MELAKAR HALA TUJU BAHARU



Syarikat penerima pelaburan Khazanah terlibat dalam pelbagai kegiatan ekonomi dan perniagaan

Portfolio pelaburan kami merangkum kepentingan dalam lebih 100 syarikat di pelbagai sektor, industri dan geografi, sama ada secara langsung atau tidak langsung melalui pemilikan saham. Kepelbagaian portfolio ini mencerminkan usaha yang kami laksanakan untuk mencipta nilai, kesan ekonomi dan jalinan rangkaian untuk Malaysia. Kira-kira 55% daripada Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV) kami berdasarkan pendedahan geografi adalah di Malaysia, selebihnya sebanyak 45% adalah di luar negara.

## PEMBAHAGIAN PORTFOLIO RAV MENGIKUT SEKTOR UTAMA



Setakat 31 Disember 2016 | Sumber: Analisis Khazanah



### JUMLAH PELABURAN 2004 - 2016

Bilangan Transaksi<sup>1</sup>  
**161**

Jumlah Pelaburan (RMb)  
**81.6**

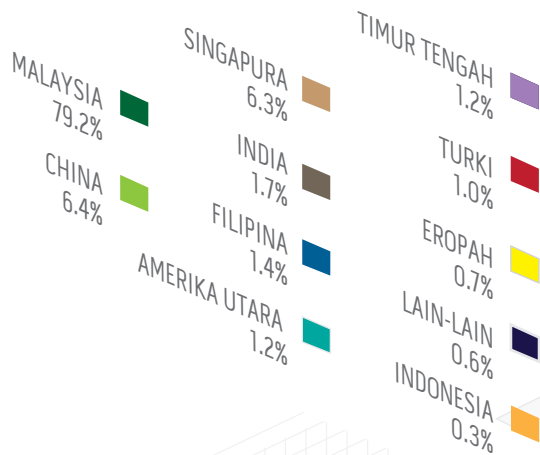
### JUMLAH PELUPUSAN 2004 - 2016

Bilangan Transaksi<sup>1</sup>  
**90**

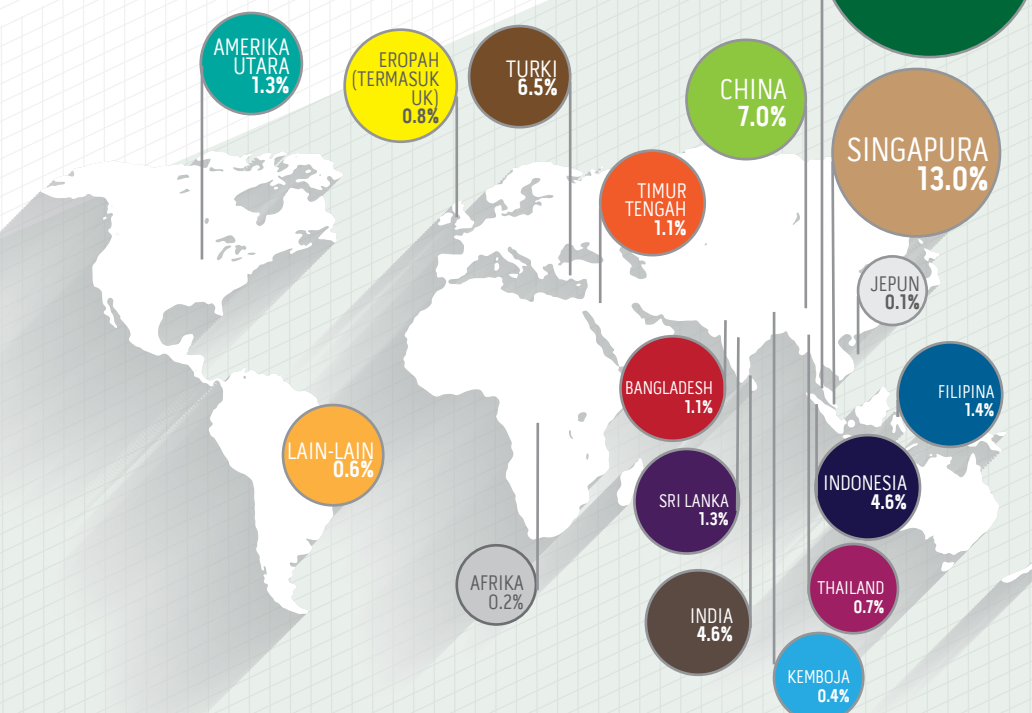
Keuntungan daripada Pelupusan (RMb)  
**24.9**

Hasil Pelupusan (RMb)  
**52.8**

### PEMBAHAGIAN PORTFOLIO RAV MENGIKUT NEGARA ASAL SYARIKAT<sup>2</sup>



### PEMBAHAGIAN PORTFOLIO RAV MENGIKUT PENDEDAHAN GEOGRAFI<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Jumlah pelaburan baharu yang dibuat secara berhemah

<sup>2</sup> Nilai pelaburan diperuntukkan oleh negara asal syarikat induk

<sup>3</sup> Anggaran nilai boleh agih mengikut negara yang mana syarikat penerima pelaburan beroperasi

# PORTFOLIO SYARIKAT TERPILIH

Setakat 31 Disember 2016 | Bukan senarai yang lengkap

AGRI-MAKANAN	PENERBANGAN	KREATIF & MEDIA	PERKHIDMATAN KEWANGAN	PENJAGAAN KESIHATAN	INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN	INOVASI & TEKNOLOGI
 <p>MAFC 100%</p>  <p>Blue Archipelago 100%</p>  <p>biotropics 100%</p>  <p>The Holstein Milk Company 30%</p>	 <p>Malaysia Airports Holdings Berhad 36.7%</p>  <p>Istanbul Sabiha Gokcen 100% MILIK MAHB</p>  <p>Malaysia Airlines Berhad 100%</p>  <p>Penerbangan Malaysia 100%</p>	<p>ASTRO Holdings Sdn Bhd 29.3%</p>  <p>ASTRO Malaysia Holdings 20.7%</p>  <p>Iskandar Malaysia Studios 99.4%</p>  <p>imgaga SEA 51%</p>  <p>Rhizophora Ventures 100%</p>	 <p>CIMB CIMB Group 29.3%</p>  <p>IDFC 9.5%</p>  <p>Avicenna Capital 100%</p>  <p>Sun Life Malaysia Assurance 49% MILIK AVICENNA CAPITAL</p>  <p>Sun Life Malaysia Takaful 49% MILIK AVICENNA CAPITAL</p>  <p>ACI BADEM SIGORTA 100% MILIK AVICENNA CAPITAL</p>  <p>ACR Capital 23.4%</p>  <p>ACR Malaysia 70%</p>  <p>ACR ReTakaful 40%</p>  <p>ACR ReTakaful 20% MILIK ACR CAPITAL</p>  <p>Jadwa Investment 10.3%</p>  <p>Bank Muamalat 30%</p>	 <p>Valuecap 33.3%</p>  <p>Fajr Capital 21.1%</p>  <p>WeLab 12.6%</p>  <p>BDO Unibank 4.6%</p>  <p>China Huarong 1.9%</p>  <p>Citic Securities 0.8%</p>  <p>IHH Healthcare Berhad 42.3%</p>  <p>ACI BADEM Acibadem 15%</p>  <p>Apollo Hospitals 10.9% MILIK IHH HEALTHCARE</p>  <p>Pantai 100% MILIK IHH HEALTHCARE</p>  <p>Parkway Pantai 100% MILIK IHH HEALTHCARE</p>  <p>IMU International Medical University 100% MILIK IHH HEALTHCARE</p>	 <p>UEM Group 100%</p>  <p>PLUS Malaysia 51% MILIK UEM GROUP</p>  <p>UEM Builders 100% MILIK UEM GROUP</p>  <p>CIMA 100% MILIK UEM GROUP</p>  <p>UEM Edginta 69.1% MILIK UEM GROUP</p>	 <p>Alibaba 0.2%</p>  <p>SilTerra Malaysia 100%</p>  <p>Atlantic Quantum 100%</p>  <p>Aemulus 15.0%</p>  <p>General Fusion</p>  <p>Continuum Capital Sdn Bhd 100%</p>  <p>Cainiao Network</p>  <p>Fractal Analytics</p>  <p>Sea (sebelum ini dikenali sebagai Garena)</p>



SAINS HAYAT      RIADAH & PELANCONGAN      TENAGA      HARTANAH      PEMBANGUNAN MAMPAN      TELEKOMUNIKASI      LAIN-LAIN

**XERAYA CAPITAL**  
Xeraya Capital  
100%

**MTDC**  
MTDC  
100%

**THEMED ATTRACTIONS RESORTS & HOTELS**  
Themed Attractions Resorts & Hotels  
100%

**TENAGA NASIONAL**  
▲ Tenaga Nasional  
28.9%

**SWEC**  
The first IWPP in the Kingdom  
Shuaibah Water and Electricity Company  
12%  
6% MILIK TENAGA NASIONAL

**UEM SUNRISE**  
A member of UEM Group  
▲ UEM Sunrise  
66.1% MILIK UEM GROUP

**ISKANDAR INVESTMENT**  
Iskandar Investment Berhad  
60%

Iskandar Ventures  
100%

**MEDINI**  
Medini Iskandar Malaysia  
40% MILIK ISKANDAR VENTURES DAN 20% MILIK ISKANDAR INVESTMENT BERHAD

**M+S**  
M+S Pte Ltd  
60%

**SUNWAY ISKANDAR**  
NATURE'S CAPITAL CITY™  
Sunway Iskandar  
40%

**PIV**  
Pulau Indah Ventures  
50%

**SOUTHERN MARINA**  
Southern Marina  
30%

**PUTRAJAYA HOLDINGS**  
Putrajaya Holdings  
15.6%

**8990**  
▲ 8990 Holdings  
8.6%

**STLR**  
STLR  
100%

**cenviro**  
Cenviro  
100%

**cenergi**  
Cenergi SEA  
92.9%

▲ Beijing Enterprises Environment Group  
23.1%

**Beijing Enterprises Water Group**  
4.6%

**redT**  
▲ RedT Energy  
13.3%

**axiata**  
▲ Axiata  
37.6%

**TM**  
▲ Telekom Malaysia  
26.2%

Pulau Kapas Ventures  
30%

**TIME**  
▲ TIME dotCom  
11.3%  
31.3% MILIK PULAU KAPAS VENTURES

**JOHN KEELLS HOLDINGS PLC**  
▲ John Keells  
10.2%

**LeapEd**  
LeapEd  
100%

**i2M**  
i2M Ventures  
100%

▲ Syarikat tersenarai



“ Nilai sejati TNB terkandung dalam kepercayaan yang diberikan oleh pemegang kepentingan dan pemegang saham kami untuk menyediakan tenaga elektrik yang bermutu, dipercayai dan tanpa gangguan; pada masa yang sama berusaha menjadi antara pembekal tenaga yang diiktiraf di seluruh dunia. Maka itu, kami memupuk inovasi, menggalakkan sikap bertanggungjawab, menyerlahkan potensi dan menjadi pemangkin perubahan sosioekonomi demi negara, masyarakat dan alam sekitar. ”



Datuk Seri Ir. Azman Mohd  
Presiden/  
Ketua Pegawai Eksekutif  
Tenaga Nasional Berhad

Pada 2016, **TNB** memberikan perkhidmatan kepada kira-kira

**9.2** juta  
pelanggan di seluruh negara

Stesen Janakuasa Sultan Azlan Shah di Manjung, Perak menjana 3,100-megawatt (MW) elektrik daripada tiga loji yang bertenaga 700MW dan loji bertenaga 1,000MW miliknya



## PELABURAN TERAS



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



### TENAGA



Tenaga Nasional Berhad (TNB) ialah syarikat pembekal elektrik nasional Malaysia, dengan aset bernilai RM133 bilion yang merangkumi aktiviti penjanaan, penghantaran dan pengagihan. Pada tahun 2016, TNB memberi perkhidmatan kepada kira-kira 9.2 juta pelanggan di seluruh negara selain turut melebarkan perkhidmatannya ke peringkat antarabangsa.

[www.tnb.com.my](http://www.tnb.com.my)



### HARTANAH



A member of UEM Group

UEM Sunrise Berhad merupakan sebuah syarikat tersenarai dan salah satu daripada pemaju hartanah terkemuka di Malaysia. Antara kepakaran syarikat termasuk pembangunan perbandaran makro dan pembangunan kediaman tinggi, komersial, peruncitan dan pembangunan bersepadu. 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 dan Australia. UEM Sunrise juga telah dilantik sebagai Pengurus Projek (Pemasaran) untuk M+S Pte. Ltd. bagi pembangunan bercampurnya iaitu Marina One dan DUO di Singapura.

[www.uemsunrise.com](http://www.uemsunrise.com)





## TELEKOMUNIKASI



Axiata Group Berhad (Axiata) ialah salah satu kumpulan telekomunikasi terbesar di Asia dengan kira-kira 320 juta pelanggan di 10 buah negara. Axiata mempunyai kepentingan mengawal dalam enam pengendali mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh, Kemboja dan Nepal, serta kepentingan strategik di India dan Singapura. Syarikat prasarana kumpulan ini, edotco, beroperasi di lima buah negara dengan memberikan perkhidmatan prasarana telekomunikasi. Ia juga mengendalikan lebih 25,000 buah menara komunikasi. Axiata Digital Services ditubuhkan pada tahun 2012 untuk memenuhi gaya hidup digital. Kini ia mempunyai 29 portfolio jenama digital termasuk tiga anak syarikat dan tujuh syarikat usahasama yang menawarkan perkhidmatan wang mudah alih, pengiklanan mudah alih, e-dagang, hiburan dan pendidikan yang kian berkembang.

[www.axiata.com](http://www.axiata.com)



Telekom Malaysia Berhad (TM) ialah peneraju penyedia perkhidmatan komunikasi bersepadu di Malaysia, dengan 2.4 juta pelanggan jalur lebar. Ia menawarkan rangkaian lengkap perkhidmatan komunikasi yang merangkumi jalur lebar, data, talian tetap, ICT, telekomunikasi mudah alih, dan penyumberan luar proses perniagaan (BPO).

[www.tm.com.my](http://www.tm.com.my)



## PERKHIDMATAN KEWANGAN



CIMB Group Holdings Berhad ialah bank global terkemuka ASEAN yang beroperasi di 16 pasaran di seluruh dunia. CIMB beroperasi merentasi ASEAN di bawah beberapa entiti korporat termasuk CIMB Bank, CIMB Islamic, CIMB Investment Bank, CIMB Niaga, CIMB Securities dan CIMB Thai. Pasaran utamanya di Malaysia, Indonesia, Singapura dan Thailand bertumpukan kepada Perbankan Pengguna, Perbankan Komersial dan Perbankan Borong.

[www.cimb.com](http://www.cimb.com)

A

B

C



"Bagi tugas saya dalam pelaburan, Berkongsi Nilai Sejati boleh juga dilihat sebagai Pelaburan Impak, yang bermakna menjangkau pencapaian matlamat kewangan semasa melabur dalam sesebuah syarikat. Kami berusaha mengembangkan dan berkongsi nilai kewangan ini dengan masyarakat dan persekitaran kami, yang secara uniknya meletakkan Khazanah sebagai pelabur aktif yang memberikan impak."

**Charmaine Chin  
Nga Mun**

*Penolong Naib Presiden,  
Pelaburan,  
Khazanah Europe  
Investment Limited*

**A** Lakaran artis bagi projek perumahan mampu milik UEM Sunrise di Denai Nusantara, Iskandar Malaysia, yang terdiri daripada lima blok bangunan kediaman 12-tingkat, masing-masing mempunyai 1,109 unit

**B** Pelancaran rasmi webe oleh Telekom Malaysia iaitu pembekal mobiliti digitalnya pada Ogos 2016

**C** Kumpulan UEM dengan kerjasama Kementerian Kerja Raya membina 58 unit rumah baharu untuk mangsa banjir 2014 di Kuala Krai, Kelantan di bawah program, Rumah Kekal Baharu

**D** Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan CIMB, Tengku Dato' Sri Zafrul Aziz (berdiri di tengah) pada pelancaran cawangan pertama CIMB Bank di Vietnam

D







## INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN



UEM Group Berhad ialah salah satu kumpulan infrastruktur dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan yang terkemuka di Malaysia dengan perniagaan teras dalam lebuhraya, 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](http://www.uem.com.my)



A member of UEM

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

[www.plus.com.my](http://www.plus.com.my)



A member of UEM Group

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

[www.uemedgenta.com](http://www.uemedgenta.com)

**PLUS ialah  
pengendali lebuhraya  
bertol terbesar di  
Malaysia dan antara  
yang terbesar di Asia  
Tenggara**





## PENERBANGAN



Malaysia Airlines Berhad (MAB) ialah 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](http://www.malaysiaairlines.com)



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

[www.malaysiaairports.com.my](http://www.malaysiaairports.com.my)



## PENJAGAAN KESIHATAN



**IHH Healthcare Berhad**

IHH Healthcare Berhad (IHH) penyedia penjagaan kesihatan terkemuka, disenaraikan di Papan Utama Bursa Malaysia dan Papan Utama SGX-XT. IHH mempunyai lebih 35,000 kakitangan dan mengendalikan rangkaian penjagaan kesihatan global yang mempunyai 50 hospital dengan lebih 10,000 katil berlesen di 10 buah negara di seluruh dunia. Kumpulan ini menawarkan spektrum perkhidmatan penjagaan kesihatan bersepadu sepenuhnya, daripada klinik hingga hospital dan juga penjagaan kesihatan kuaranteni dan penjagaan kesihatan sampingan. Ia juga mengendalikan International Medical University (IMU) dan International Medical College (IMC) di Malaysia yang memberi tumpuan dalam pendidikan sains kesihatan.

[www.ihhealthcare.com](http://www.ihhealthcare.com)



"Apabila Khazanah meluaskan kehadiran dari segi geografi, kami memastikan bahawa semangat Berkongsi Nilai Sejati diaplikasikan dalam interaksi, perjanjian dan keputusan pelaburan kami di dalam negara di mana kami beroperasi – membina nilai jangka panjang mampan bukan sahaja untuk Khazanah dan Malaysia, tetapi untuk memanfaatkan negara di mana kami melabur."

**Lim Kooi June**

Pengarah, Pelaburan,  
Khazanah Nasional  
Consulting (Beijing)  
Company Limited

**A** Ketua Pegawai Eksekutif MAB, Peter Bellew dan kakitangan menyambut ulang tahun pertama syarikat tersebut

**B** Lapangan Pelepasan dan Pendaratan Pendek Lawas (STOLport) adalah satu daripada 18 STOLports yang dikendalikan oleh MAHB terletak di komuniti luar bandar di kawasan berbukit dan terpencil di seluruh negara terutamanya Sabah dan Sarawak

**C** Lakaran artis Hospital Gleneagles di Hong Kong





Alibaba

Pembeli  
produk  
adalah dari  
**190**  
negara dan  
wilayah

Pejabat Alibaba di Beijing, China



## PELABURAN PERTUMBUHAN



Kami meneroka peluang dalam sektor pertumbuhan baharu yang boleh melengkapi syarikat penerima pelaburan kami yang sedia ada. Kami menyasarkan pelaburan yang mempunyai nilai strategik kepada Malaysia serta meningkatkan portfolio sedia ada kami.



## INOVASI & TEKNOLOGI



Alibaba.com

Misi Kumpulan Alibaba adalah untuk menjadikan perniagaan sesuatu yang mudah dilakukan di mana-mana sahaja. Syarikat ini menyediakan infrastruktur teknologi asas dan capaian pemasaran bagi membantu para pedagang, jenama dan perniagaan lain yang menyediakan produk, perkhidmatan serta pengisian digital untuk memanfaatkan kuasa internet untuk berhubung dengan pengguna dan pelanggan mereka. Perniagaan Alibaba terdiri daripada perdagangan teras, pengkomputeran awam, media digital dan hiburan, inisiatif inovasi dan lain-lain. Melalui syarikat penerima pelaburan bersekutu, ia juga turut serta dalam sektor logistik dan perkhidmatan tempatan.

[www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)





Aemulus Holdings Berhad ialah syarikat tersenarai di Bursa Malaysia yang secara umumnya terlibat 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 ia dihantar untuk pemasangan terakhir ke dalam pelbagai alat dan peranti elektronik.

[www.aemulus.com](http://www.aemulus.com)



Cainiao Network (sebelumnya dikenali sebagai China Smart Logistics), sekutu logistik Kumpulan Alibaba, berperanan memenuhi permintaan logistik semasa dan akan datang bagi sektor dalam talian dan dagangan mudah alih di China. Ia mengendalikan platform maklumat logistik yang menyediakan akses masa sebenar kepada maklumat untuk pembeli dan penjual, serta maklumat yang membolehkan pembekal perkhidmatan penghantaran meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan mereka.

[www.global.cainiao.com](http://www.global.cainiao.com)



Fractal Analytics ialah rakan analisis syarikat-syarikat Fortune 500 di seluruh dunia dan membantu mereka membuat keputusan yang baik dalam perusahaan dengan membawa kepintaran analisis dan tiruan (AI) terhadap keputusan tersebut. Fractal Analytics mempunyai lebih 1,000 orang di 12 lokasi seluruh dunia termasuk Amerika Syarikat, UK dan India dan telah dianugerahkan "Cool Vendor in Analytics" dan "Vendor to Watch" oleh Gartner. Syarikat ini adalah pemilikan persendirian dan mempunyai pelabur termasuk daripada Khazanah dan TA Associates.

[www.fractalanalytics.com](http://www.fractalanalytics.com)



“Perkongsian kami adalah satu model kejayaan dalam industri insurans Asia. Nilai-nilai kami yang dikongsi bersama serta hubungan kerja yang erat dengan Khazanah telah menghasilkan nilai sebenar bagi pelanggan kami. Antara lainnya, ini jelas terbukti daripada prestasi kewangan Sun Life Malaysia yang telah menggandakan jualan dan mencatat jualan lebih dua kali ganda sejak perkongsian ini dijalinan.”



Sea, yang beribu pejabat di Singapura, diasaskan oleh Forrest Li pada tahun 2009 dengan misi untuk meningkat taraf hidup para pelanggan dan perniagaan kecil di rantau ini dengan menggunakan teknologi. Sejak penubuhannya, Sea, yang dahulunya dikenali sebagai Garena telah berkembang pesat sebagai penyedia platform terulung bagi kandungan talian komputer dan kandungan digital mudah alih, e-dagang dan pembayaran di seluruh Asia Tenggara, Taiwan dan Hong Kong, memberikan perkhidmatan kepada berjuta pengguna.

generalfusion

General Fusion terlibat dalam pembangunan laluan paling praktikal dan pantas untuk tenaga lakuran komersial. Syarikat ini ditubuhkan pada tahun 2002 dan disokong oleh sindiket global dana modal teroka tenaga, peneraju industri dan pengasas teknologi, termasuk Chrysalix Energy Venture Capital, Bezos Expeditions, Khazanah, Cenovus Energy, Growthworks, Braemar Energy Ventures, BDC, Entrepreneurs Fund, SET Ventures, dan Sustainable Development Technology Canada.

[www.generalfusion.com](http://www.generalfusion.com)



KHAZANAH  
NASIONAL

NWA meningkat 3.1 kali kepada

RM 102.1 b sejak Mei 2004





Shuaibah Independent Water and Power Project ialah Projek Tenaga dan Air Bebas (IWPP) pertama seumpamanya di Arab Saudi dengan membekalkan tenaga dan air kepada beberapa banda utama di wilayah barat negara itu.

[www.shuaibahiwpp.com](http://www.shuaibahiwpp.com)

Shuaibah IWPP memainkan peranan **penting** semasa bulan **Ramadhan** dan musim **Haji** untuk memastikan bekalan tenaga dan air yang **berterusan** ke kawasan Mekah al-Mukarramah

Pandangan dari atas loji tenaga dan air bersepadu Shuaibah, yang kini merupakan loji penyahgaraman terbesar di dunia, dengan pengeluaran air sebanyak 103.6 juta meter padu sehari



"Kami secara proaktif memastikan kehadiran global kami memakmurkan rakyat dan komuniti di mana kami beroperasi. Kami berkongsi nilai sejati melalui kemajuan masyarakat dengan memastikan pelaburan kami memacu inovasi, meningkatkan kejayaan komersial melalui daya saing operasi di samping beroperasi dalam cara persekitaran yang mampan. Khazanah menaruh keyakinan dan harapan tinggi terhadap para kakitangannya secara langsung mencerminkan betapa nekadnya kami untuk mencipta nilai yang signifikan bagi masyarakat."

**Nik Marien  
Nik Ahmad Kamal**  
Naib Presiden Kanan,  
Pelaburan



## PERKHIDMATAN KEWANGAN



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](http://www.asiacapitalre.com)



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

[www.acibademsigorta.com.tr](http://www.acibademsigorta.com.tr)



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

[www.vmalaysia.com](http://www.vmalaysia.com)

## PENJAGAAN KESIHATAN

### ACIBADEM

Acibadem Healthcare Group ialah penyedia penjagaan kesihatan swasta terkemuka di Turki dan Bulgaria. Ia menyediakan perkhidmatan penjagaan kesihatan bersepadu dan tambahan menerusi 21 buah hospital dan 17 buah klinik pesakit luar di Turki, Bulgaria, Macedonia dan Utara Iraq.

[www.acibadem.com.tr](http://www.acibadem.com.tr)



"Bagi saya, Berkongsi Nilai Sejati membawa dua maksud – pertama, ia membentuk dorongan asas terhadap kerja yang kita lakukan, bahawa matlamat akhir bukan hanya sasaran keuntungan tetapi keazaman untuk menyumbang kepada negara dan masyarakat. Kedua, ia bermaksud bahawa kejayaan dan hasil yang mampan berkemungkinan besar akan tercipta apabila ianya bertitik tolak daripada kerja berpasukan dan bukannya secara bersendirian."

**Atiqah Mokhtar**  
Penolong Naib Presiden,  
Pelaburan



Pakar bedah di  
Hospital Acibadem  
Tokuda City Clinic,  
Bulgaria



## TELEKOMUNIKASI



enabling connectivity

edotco Group Berhad (edotco) ialah syarikat perkhidmatan prasarana telekomunikasi bersepadu dan serantau yang pertama di Asia. Ia menyediakan penyelesaian lengkap dalam sektor perkhidmatan menara, daripada pemajakan menara, lokasi bersama, pembinaan secara khusus, tenaga, transmisi serta operasi dan penyelenggaraan (O&M). Portfolio serantaunya termasuklah 17,000 menara dengan pasaran utamanya di Malaysia, Sri Lanka, Bangladesh, Kemboja, Pakistan dan Myanmar.

[www.edotcogroup.com](http://www.edotcogroup.com)

## TIME

TIME dotCom Berhad (TIME) ialah penyedia perkhidmatan komunikasi dengan perniagaan dalam bentuk talian tetap, pusat data dan rangkaian global. Ia memberi tumpuan terutamanya kepada segmen borong dan perusahaan di rantau ASEAN.

[www.time.com.my](http://www.time.com.my)



"Berkongsi Nilai Sejati bukan hanya tentang apa yang kita raih secara peribadi, tetapi tentang apa yang kita tinggalkan. Oleh kerana sejumlah besar portfolio Khazanah adalah daripada pelaburan legasi, maka penting untuk kita meneliti trend yang menggugat dan pada masa yang sama mengenal pasti peluang pelaburan baharu."

**Aidan Chan Tiong Eyang**  
Penolong Naib Presiden  
Penyelidikan & Strategi  
Pelaburan Khazanah

Juruteknik menjalankan kerja di salah satu daripada menara telekomunikasi edotco



**Kami menyasarkan untuk membuat pelaburan yang mempunyai nilai strategik kepada Malaysia dan meningkatkan portfolio kami yang sedia ada.**



## HARTANAH

**8990**  
HOLDINGS, INC.

8990 Holdings ialah sebuah pemaju hartanah terkemuka di Filipina yang memenuhi permintaan golongan berpendapatan rendah. Syarikat ini mempunyai projek pembangunan di seluruh negara tersebut dan disenaraikan di Bursa Saham Filipina.  
[www.8990holdings.com](http://www.8990holdings.com)



## KREATIF & MEDIA



Astro Malaysia Holdings Berhad (AMH) ialah syarikat kandungan dan pengguna terkemuka di Malaysia dan ASEAN dengan fokus kepada penyebaran idea, penciptaan agregat, pengagihan dan pengewangan kandungan. AMH memberi perkhidmatan kepada 20 juta pelanggan melalui platform Satelit, DTH TV, IPTV dan OTT.  
[www.astromalaysia.com.my](http://www.astromalaysia.com.my)



Dari Mei 2004 hingga 31 Disember 2016 sebanyak

**RM81.6 b** dilaburkan dalam syarikat kami termasuk **161** pelaburan baharu secara berhemah



Projek kediaman Bella Vista di Luzon, Filipina oleh 8990 Holdings



Farm Fresh berbangga dengan kejayaannya mengedar produk keluarannya untuk dijual dalam tempoh **48** jam selepas susu diperah, lantas mengekalkan **100%** rasa susu asli.

Ladang Holstein di Muadzam Shah, Pahang adalah satu daripada kemudahan pemerahan susu di Malaysia



## PELABURAN PEMANGKIN



Sebagai menyokong aspirasi Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju, Khazanah memulakan sejumlah pelaburan mangkin yang bertujuan menjana pulangan komersial, membangunkan kelebihan strategik, dan membina keupayaan untuk negara, terutamanya di peringkat domestik.



## AGRI-MAKANAN



The Holstein Milk Company Sdn Bhd (Holstein) ialah satu daripada 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 (*from grass to glass*). Holstein adalah syarikat utama yang dilantik untuk Projek Kemasukan NKEA ke-13 bagi industri tenusu, yang bertujuan untuk mengurangkan kebergantungan Malaysia ke atas susu segar yang diimport.



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 nutrasetikal, makanan fungsian dan aplikasi kosmesutikal, yang semuanya telah diuji secara saintifik serta disahkan untuk memenuhi piawaian kualiti, keselamatan dan bermutu tinggi.

[www.biotropicsmalaysia.com](http://www.biotropicsmalaysia.com)



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

[www.bluearchipelago.com](http://www.bluearchipelago.com)



Malaysian Agrifood Corporation Berhad (MAFC) ialah syarikat pengurusan rantai bekalan makanan yang bersepadu. 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 rangkaian dingin beku. MAFC mencipta nilai melalui kerjasama dengan agensi-agensi kerajaan yang berkaitan dan peserta industri dengan matlamat untuk membekalkan produk segar yang selamat dan berkualiti tinggi untuk kehidupan yang lebih sihat.

[www.mafc.com.my](http://www.mafc.com.my)



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

[www.xeraya.com](http://www.xeraya.com)



## SILTERRA

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](http://www.silterra.com)



"Berkongsi Nilai Sejati adalah satu falsafah yang ditekankan dalam pelaburan strategik kami seperti di Iskandar Malaysia dan sektor Agri-Makanan. Pendekatan kukuh dan strategik kami membolehkan manfaat jangka panjang dikecapi oleh masyarakat melalui pengwujudan pekerjaan dan kesan limpahan ekonomi."

**Ariff Abu Bakar**  
Penolong Naib Presiden,  
Pelaburan

Ladang akuakultur bersepadu Blue Archipelago di Setiu, Terengganu menyediakan peluang pekerjaan kepada masyarakat setempat



KHAZANAH  
NASIONAL

Khazanah  
mengisytiharkan  
dividen berjumlah

**RM 650 juta**  
pada 2016



 HARTANAH


Iskandar Investment Berhad (IIB) ialah pemaju strategik dan pemangkin pembangunan jangka panjang Iskandar Puteri (sebelumnya dikenali sebagai Nusajaya) di Iskandar Malaysia, Johor. Ia menggalakkan pelaburan dalam sektor yang terpilih dan memudahkan pembangunan infrastruktur termasuk di Medini, iaitu bakal menjadi Wilayah Perniagaan Sentral untuk Iskandar Puteri. Salah satu bidang tumpuan IIB ialah EduCity, pusat pendidikan bersepadu dan hub pendidikan yang pertama seumpamanya, meliputi keseluruhan bidang pendidikan, serta menawarkan penginapan pelajar dan kemudahan sukan dan rekreasi.

[www.iskandarinvestment.com](http://www.iskandarinvestment.com)



Medini Iskandar Malaysia Sdn. Bhd. (MIMSB) ialah pemaju induk bagi Medini – sebuah bandar mampan dan membangun di Iskandar Puteri. MIMSB mempromosi Medini di dalam dan luar negara serta bekerjasama erat dengan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) dan agensi seperti Khazanah, Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA) dan IIB serta pelabur dan pemaju untuk menjadikan Medini sebagai wilayah perniagaan pusat bagi Iskandar Puteri.

[www.medini.com.my](http://www.medini.com.my)



Pulau Indah Ventures Sdn. Bhd. ialah syarikat usahasama 50:50 antara Khazanah dan Temasek Holdings (Private) Limited. Ia adalah pemaju bagi dua projek pembangunan bertemakan kesihatan di Medini Iskandar Malaysia, iaitu Afiniti Medini dan Avira, pembangunan bersama 50:50 dengan Eastern & Oriental Berhad.



Jumlah pelaburan terkumpul sebanyak

**RM222.44 b**

dari 2006 hingga 31 Disember 2016





## KREATIF & MEDIA



Rhizophora Ventures

Rhizophora Ventures Sdn. Bhd. ialah syarikat pegangan pelaburan bagi kandungan kreatif dan media, dengan tiga bidang tumpuan – kandungan, ekosistem dan infrastruktur. Ia menyokong pembangunan industri kreatif Malaysia untuk menjadi pemain industri bertaraf dunia.



ISKANDAR MALAYSIA  
STUDIOS

Pinewood Iskandar Malaysia Studios ialah studio kemudahan produksi media yang canggih yang menawarkan pentas filem seluas 100,000 kaki persegi, studio TV seluas 24,000 kaki persegi, rangkaian lengkap perkhidmatan pasca-penerbitan, bengkel dan ruang pejabat penerbitan seluas 72,000 kaki persegi, kawasan untuk penggambaran luar, serta tangki air bagi penggambaran luar dan dalam.

[www.pinewoodmalaysiastudios.com](http://www.pinewoodmalaysiastudios.com)



## PENDIDIKAN



LeapEd Services Sdn Bhd (LeapEd), anak syarikat penuh milik Khazanah, adalah penyedia perkhidmatan pendidikan yang pertama di Malaysia. Ia merupakan perusahaan sosial dengan misi untuk memperbaharui dan membolehkan pelaksanaan transformasi pendidikan bagi tujuan menyerlahkan potensi kanak-kanak untuk maju dalam persekitaran global yang mencabar. Sejak penubuhannya pada 2010, LeapEd telah membantu sebanyak kepada 188 buah sekolah Kerajaan dan lebih 5,000 orang guru di lebih 100 daerah seluruh Malaysia. Program utamanya adalah kerjasama antara Yayasan AMIR dan Kementerian Pendidikan dalam melaksanakan program transformasi sekolah awam perintis negara menerusi Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP). YATSP adalah model transformasi sekolah yang menyeluruh yang meningkatkan prestasi pelajar secara mampan menerusi empat matlamat strategik yang tertumpu kepada kepimpinan sekolah, guru, pelajar, dan ibu bapa serta masyarakat. Ia kini sedang dilaksanakan di seluruh 83 buah sekolah awam di 10 buah negeri.

[www.leapedservices.com](http://www.leapedservices.com)



## PEMBANGUNAN MAMPAN



Cenviro Sdn. Bhd. ialah penyedia penyelesaian pengurusan sisa alam sekitar yang bersepadu dan terkemuka. Melalui anak syarikatnya Kualiti Alam, Cenviro mengendalikan pusat pengurusan sisa bersepadu pertama Malaysia di Negeri Sembilan sejak 1998. Ia juga terlibat dalam pengurusan buangan sisa pepejal perbandaran dan pembersihan awam melalui syarikat usahasanya, E-Idaman Sdn. Bhd. dan pengurusan sisa elektronik melalui syarikat sekutunya, Shan Poornam Metals Sdn. Bhd. Cenviro terus menyediakan pengurusan buangan pepejal yang inovatif dan mampan serta penyelesaian tenaga boleh diperbaharui melalui Pusat Pemuliharaan dan Inovasi (EPIC), Loji Pembakaran Berjadual, Tapak Pelupusan Selamat dan Program Kitar Semula demi kehidupan.

[www.cenviro.com](http://www.cenviro.com)



Cenergi SEA membangun dan melabur dalam projek tenaga bersih, dengan tumpuan khusus kepada projek biogas, biomas 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. Ia kini mengendalikan tiga loji dengan gabungan keupayaan penjaan sebanyak 4MW dan sebuah lagi loji biogas 1.5MW yang akan ditauliahkan pada 2017. Cenergi SEA juga akan melaksanakan kontrak penjimatan tenaga Bina-Milik-Pindah bernilai RM40 juta dengan sebuah universiti tempatan pada tahun 2017

[www.cenergi-sea.com](http://www.cenergi-sea.com)



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

[www.redtenergy.com](http://www.redtenergy.com)



"Melalui pelaburan kami dalam pengurusan sisa boleh diperbaharui, kami berharap untuk mewujudkan dan berkongsi nilai sejati dalam cara yang mampan. Kami bekerjasama dengan syarikat penerima pelaburan kami untuk memperkenalkan teknologi baharu dan berazam untuk meneraju melalui teladan, sejajar dengan usaha kami untuk menggalakkan pengetahuan dan pindahan kepakaran bagi memangkinkan pertumbuhan sektor ini yang masih baru di Malaysia."

**Low Guat Peng**  
Naib Presiden Kanan,  
Pelaburan



Dengan lebih **60** entiti dan kira-kira **100 aktiviti** lakon peranan yang tersedia, kanak-kanak mempunyai banyak pilihan untuk merealisasikan impian mereka





## RIADAH & PELANCONGAN



THEMED ATTRACTIONS  
RESORTS & HOTELS

Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd (TARH) menasaskan untuk mengembangkan kegiatan ekonomi riadah dan pelancongan adalah untuk memenuhi kepelbagaian warisan ekologi dan budaya, kebolehan bertutur dalam pelbagai bahasa serta keramahan rakyat Malaysia. Selain daripada mewujudkan peluang pekerjaan dan meningkatkan sumbangan ekonomi secara langsung kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) Malaysia, pelaburan ini melengkapkan pertumbuhan sektor 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 menasaskan untuk turut meransang pelaburan swasta ke dalam produk dan perkhidmatan riadah & pelancongan di Malaysia.

TARH menumpukan kepada pembangunan dan pengendalian pusat destinasi peranginan bertaraf dunia dan taman tema bersepadu serta mengembangkan perniagaan pengurusan tempat peranginan berdasarkan jenama unggul The Datai. Operasi dan projek kami yang sedang dibangunkan, dalam tiga bidang perniagaan ini, termasuklah:

- Destinasi: Tempat Peranginan & Hotel – Desaru Coast, destinasi premium bersepadu yang pertama; Hotel Jen Puteri Harbour dan Puteri Harbour Retail Precinct
- Taman Tema dan Tempat Tarikan Bersepadu – LEGOLAND® Malaysia Resort, KidZania Kuala Lumpur, SANRIO HELLO KITTY TOWN, dan Thomas Town
- Pengurusan Tempat Peranginan – The Datai Langkawi

[www.tarh.com.my](http://www.tarh.com.my)

“Nilai sejati dalam perkongsian kami dengan Khazanah terhasil daripada usaha menaik taraf Desaru Coast menjadi destinasi pantai terkemuka di dunia, lantas menambahkan kehidupan penduduk setempat. Apa-apa perkongsian yang mewujudkan nilai untuk rakan niaga, pengguna dan masyarakat sekitar sangat menepati matlamat teras Minor iaitu untuk mengembangkan pendapatan mampan.”



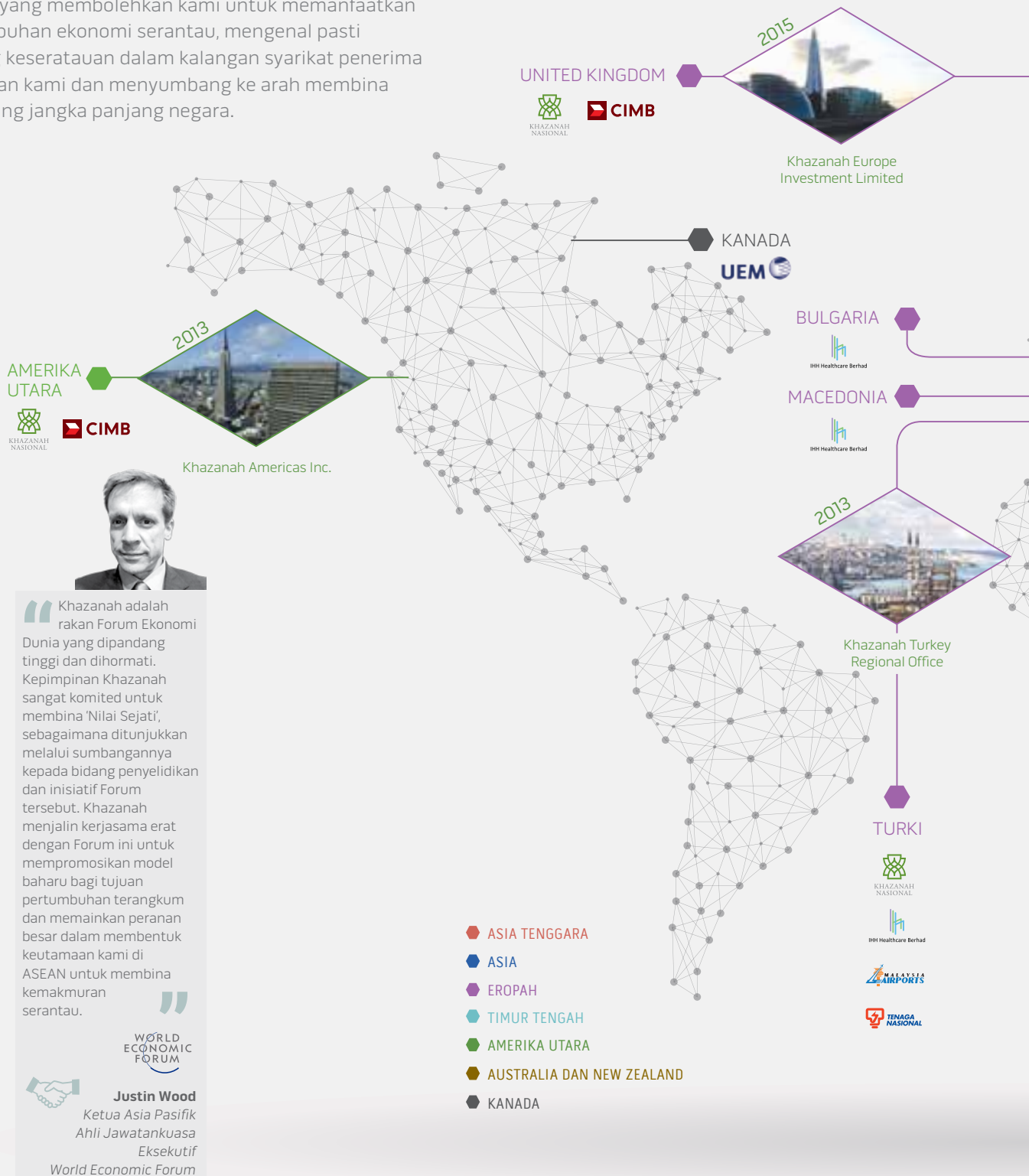
**William Heinecke**

*Pengerusi dan  
Ketua Pegawai Eksekutif  
Kumpulan  
Minor International*

# MEMBINA KEHADIRAN SERANTAU



Kami membina kehadiran dalam pasaran utama di luar negara, yang membolehkan kami untuk memanfaatkan pertumbuhan ekonomi serantau, mengenal pasti peluang keseratauan dalam kalangan syarikat penerima pelaburan kami dan menyumbang ke arah membina daya saing jangka panjang negara.

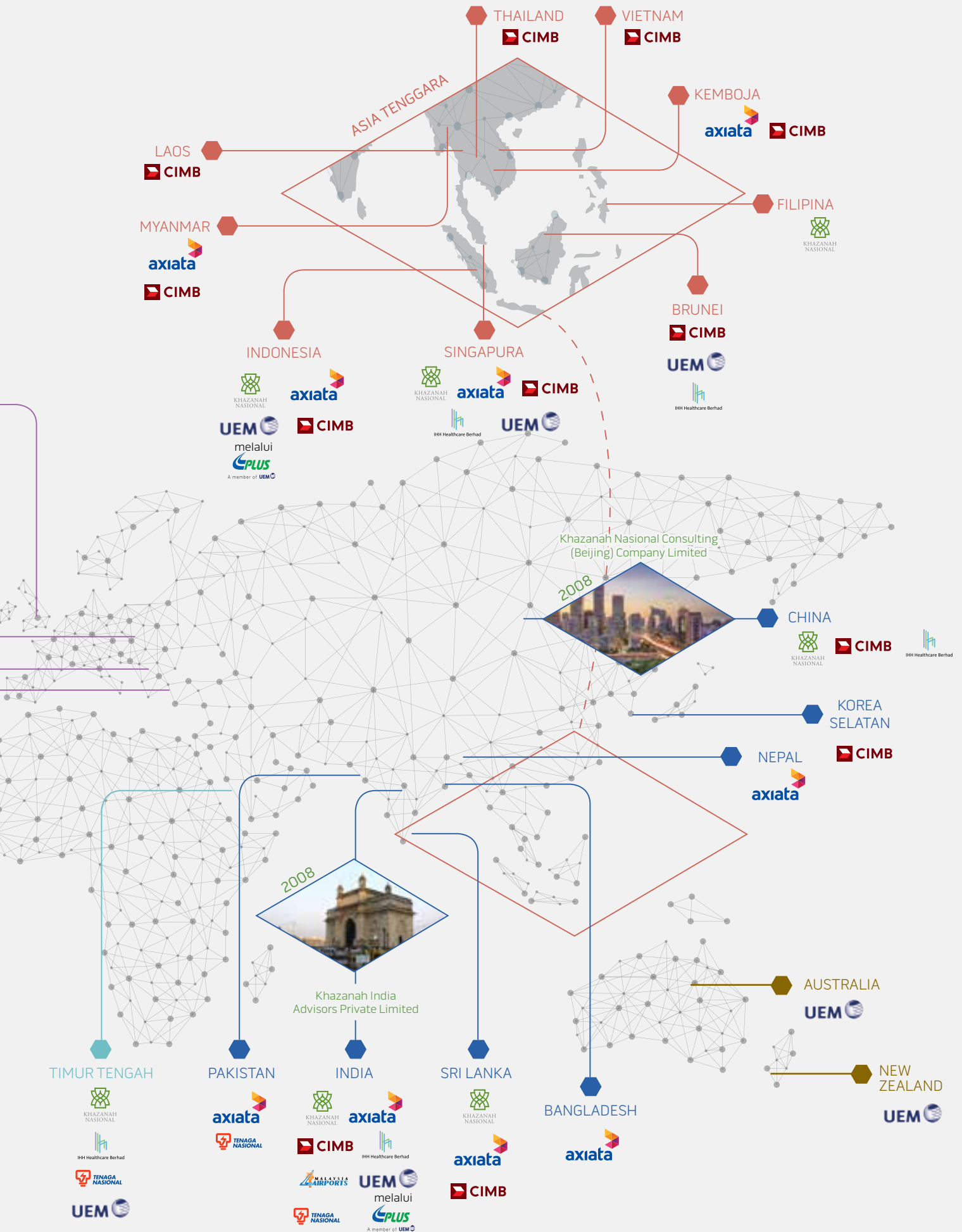


“ Khazanah adalah rakan Forum Ekonomi Dunia yang dipandang tinggi dan dihormati. Kepimpinan Khazanah sangat komited untuk membina 'Nilai Sejati', sebagaimana ditunjukkan melalui sumbangannya kepada bidang penyelidikan dan inisiatif Forum tersebut. Khazanah menjalin kerjasama erat dengan Forum ini untuk mempromosikan model baharu bagi tujuan pertumbuhan terangkum dan memainkan peranan besar dalam membentuk keutamaan kami di ASEAN untuk membina kemakmuran serantau. ”



**Justin Wood**  
Ketua Asia Pasifik  
Ahli Jawatankuasa  
Eksekutif  
World Economic Forum





# SUMBANGAN SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN TERHADAP PEMBINAAN NEGARA



## Melewati Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC)

Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLCT) dilancarkan pada 29 Julai 2005 untuk memacu transformasi berskala besar GLC melalui pendekatan pengurusan program, dengan penyertaan 20 GLC (juga dikenali sebagai G20) yang dikawal oleh lima Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC). Khazanah adalah Sekretariat bagi program 10-tahun ini, yang tamat pada tahun 2015.

Hari ini GLC merupakan institusi yang lebih teguh dengan penyataimbangan yang diuruskan dengan baik serta mempunyai kehadiran serantau dan juga peringkat antarabangsa yang lebih kukuh. Namun begitu, GLC terus berdepan dengan cabaran baharu, seperti:

- beroperasi dalam persekitaran luaran yang lebih sukar, menghadapi persaingan sengit
- berurusan dalam suasana globalisasi, liberalisasi dan regulasi yang semakin memuncak
- permintaan lebih tinggi untuk membantu pembangunan negara dan memenuhi keperluan pihak berkepentingan
- mengatasi rintangan untuk mencari arus pertumbuhan baharu



“Tiada seorang pun boleh hidup sendirian. Ungkapan ini kena dengan mana-mana organisasi. Nilai sebenar satu perkongsian dicapai melalui kerjasama dan saling memanfaatkan kelebihan satu sama lain, lalu mewujudkan sinergi dengan hasil berganda yang seterusnya memanfaatkan semua rakan kongsi.”



**Dato' Husni Salleh**  
Ketua Pegawai Eksekutif  
Unit Peneraju Agenda  
Bumiputera (TERAJU)

GLC perlu kekal berjaga-jaga, berusaha untuk terus mempunyai daya saing yang lebih tinggi malahan melakukan perubahan menuju ke tahun 2020 dan tahun-tahun selanjutnya. Kesedaran ini sejajar dengan penemuan kajian strategik Program GLCT yang dibuat sebelum ini, di mana ramai Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif GLIC dan G20 berpandangan bahawa kesan rangkaian yang terhasil daripada Program GLCT harus diteruskan, selepas program tersebut berakhir. Ini telah menjurus kepada idea untuk mewujudkan Entiti Pengganti (SE) kepada Program GLCT, untuk mencapai objektif tersebut. Semasa mesyuarat terakhir pada Ogos 2015, Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) telah menyokong Telekom Malaysia (TM) sebagai pengerusi pertama SE bagi Program GLCT, dengan objektif keseluruhannya untuk:

- terus mendokong 3 prinsip dasar bagi Program GLCT agar semangat Program ini terus semarak
- membantu membentuk dan menyumbang kepada cita-cita Malaysia untuk menjadi negara maju menjelang 2020
- memupuk kerjasama perniagaan dalam usaha mengembangkannya ke peringkat serantau dan antarabangsa, dan membina modal pengetahuan melalui perkongsian amalan terbaik antara ahli-ahli entiti pengganti

TM menubuhkan dan menganjurkan forum GLC pada tahun 2016, dengan penyertaan aktif oleh G20 dan Khazanah.



**DALAM MENERUSKAN AGENDA BUMIPUTERA GLC BERPANDUKAN KEPADA:**

**Program Transformasi GLC (GLCT)**

Dilancarkan pada Mac 2010

**3 Prinsip Dasar:**

Tumpuan kepada Prestasi

Asas Pembangunan Negara

Tadbir Urus

**Prinsip-prinsip termasuk:**

- Pertumbuhan dengan ekuiti
- Pembangunan masyarakat Bumiputera

---

**5 Peranan GLIC & GLC dalam Model Baharu Ekonomi (MBE)**

- Ekonomi dipacu oleh sektor swasta yang giat berkembang, GLC pula memainkan peranan pelengkap dan pemangkin
- Peranan Kerajaan dalam Perniagaan (GRIB) ditakrifkan

Dilancarkan pada Mac 2010

**Tuas & batasan GLCT**

**Peranan GLIC/GLC dalam MBE**

**Graduasi Program GLCT**

---

**Majlis Ekonomi Bumiputera (MEB)**

(Menggantikan *Majlis Tindakan Agenda Bumiputera (MTAB)* pada Sep 2013)

Kementerian yang memantau      Jawatankuasa      Diwakili

Nota: TeraS – Syarikat Bumiputera Berprestasi Tinggi

Gambarajah 1

**Sokongan Berterusan dalam Pembangunan Negara melalui Agenda Pemerksaan Bumiputera (BEA)**

Program GLCT yang dilaksanakan dari tahun 2004 hingga 2015 mempunyai tiga prinsip dasar, salah satu daripadanya adalah Agenda Pembangunan Nasional. Agenda Bumiputera adalah sebahagian daripadanya (Gambarajah 1), di mana G20 melaksanakan pelbagai inisiatif ke arah pembangunan negara.

Berikutan pelancaran Agenda Pemerksaan Ekonomi Bumiputera pada tahun 2015, PCG telah mewujudkan Agenda Pemerksaan Bumiputera (BEA) bagi meneruskan usaha pembangunan negara.

Dengan pencapaian GLC daripada Program GLCT pada Julai 2015, Khazanah telah diberikan mandat oleh Kerajaan untuk meneruskan peranannya sebagai Sekretariat Program BEA sehingga tahun 2020.

Sebagai melaksanakan hasrat tersebut dan memudahkan pengurusan program yang berkesan, program BEA dirancang untuk dilaksanakan dalam tiga (3) fasa. Gambarajah 2 melakarkan aspirasi, jangkaan keputusan dan tahap penglibatan yang diperlukan pada setiap fasa program. Fasa pertama termasuk penetapan dasar dan memulakan program dalam tempoh dua tahun pertamanya. Pada fasa ini,

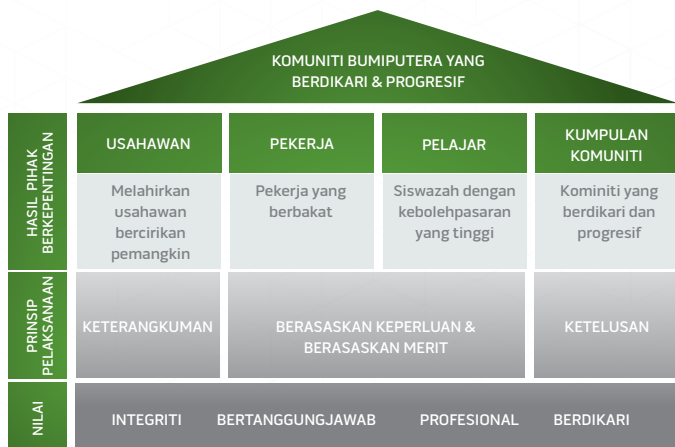
Petunjuk Prestasi Utama (KPI) ditetapkan dan diberikan di mana pelbagai inisiatif telah dilaksanakan dengan jaya oleh GLIC dan G20. Tumpuan utama program BEA yang kini dalam fasa kedua adalah untuk mengukuhkan inisiatif supaya dapat memberikan kesan kepada pihak berkepentingan yang disasarkan dan masyarakat Bumiputera.

**MENGURUS PROGRAM GLC BAGI BEA**

	Fasa 1 2013- Julai 2015	Fasa 2 Julai 2015- 2018	Fasa 3 2018- 2020
<p><b>Menjana momentum, membina harapan</b></p> <p><b>Merealisasikan harapan / janji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI &amp; GCI BEA diperkenalkan</li> <li>Polisi BEA tersedia</li> <li>Pelaksanaan inisiatif yang memberi kesan</li> </ul>	<p><b>Memperkuh &amp; Memperdalam</b></p> <p><b>TERKINI</b></p> <p><b>Mendalami &amp; memprofesionalkan BEA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memperdalamkan inisiatif sedia ada dan baharu</li> <li>Meningkatkan polisi BEA</li> <li>Terus membangunkan kerjasama dengan masyarakat Bumiputera</li> <li>Meningkatkan kebolehan &amp; kapasiti Bumiputera</li> </ul>	<p><b>Memangkin &amp; Memperluas</b></p> <p><b>Membina institusi di peringkat individu &amp; entiti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bumiputera di tahap individu dan entiti Malaysia Inc berkongsi pengalaman, mencipta peluang</li> <li>Memperluangkan Bumiputera dengan kecanggihan baru</li> <li>Mempertingkatkan kolaborasi Bumiputera dengan sektor swasta disokong oleh GLC</li> </ul>	<p><b>WAWASAN 2020</b></p> <p>"Malaysia harus menjadi negara maju secara komprehensif – maju dari segi ekonomi, politik, sosial dan budaya, progresif dan penyayang"</p> <p>Ini termasuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perpaduan nasional</li> <li>Pendapatan tinggi</li> <li>Kelestarian</li> <li>Keterangkuman</li> </ul>
<p>Perhubungan</p> <p>Ukuran Hasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI &amp; GCI dalam 7 bidang tumpuan diwujudkan</li> <li>Pengumuman</li> <li>Kesedaran, pemahaman, maklum balas positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperdalamkan amalan</li> <li>Manfaat jelas bertambah kepada semua pihak berkepentingan</li> <li>Kolaborasi, menerima pakai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat Bumiputera yang berdaya saing</li> <li>Penciptaan kekayaan Bumiputera</li> <li>Penginstitusian</li> </ul>

Gambarajah 2

### CARTA MANDAT BAGI AGENDA PEMERKASAAN BUMIPUTERA (BEA)



Gambarajah 3

### Mengukuhkan Program BEA

Menyedari keperluan untuk mengukuhkan lagi program ini, satu pendekatan menyeluruh telah dibangunkan manakala empat pendokong utama telah dikenal pasti untuk melonjakkan pencapaian BEA dan memastikan penyampaian hasil yang lebih baik serta impak yang disasarkan menjelang 2020.

#### Pendokong 1: Carta Mandat BEA

Carta Mandat (Gambarajah 3) diperkenalkan sebagai panduan dasar kepada bidang tumpuan dan keputusan yang dijangkakan untuk pihak berkepentingan yang disasarkan. Carta ini juga menggalakkan kesefahaman, kejelasan dan ketekalan program.

#### Pendokong 2: Tadbir Urus Kukuh dan Padu

Tadbir Urus BEA dirangka sedemikian rupa supaya program ini diberi sepenuh komitmen yang serius, kukuh dan padu. Tadbir urus kukuh dan padu, termasuk sesi Bilik Putih (sesi semuka secara tertutup antara Kerajaan dan kepimpinan GLIC & G20) dan pelaporan berkala kepada Majlis Ekonomi Bumiputera (MEB) yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri dapat memastikan komitmen dan penyampaian keputusan yang dihasratkan daripada program ini.

#### Pendokong 3: Pelan BEA menuju 2020

Pelan BEA menuju 2020 sedang dibangunkan dan dirangka sebagai panduan serta hala tuju akan datang bagi GLIC dan G20 lantaran ia perlu untuk menghasilkan impak menjelang 2020. Perancangan sebegini memerlukan peralihan baharu, pemikiran baharu dan usaha perubahan untuk menaikkan Bumiputera. GLIC dan G20

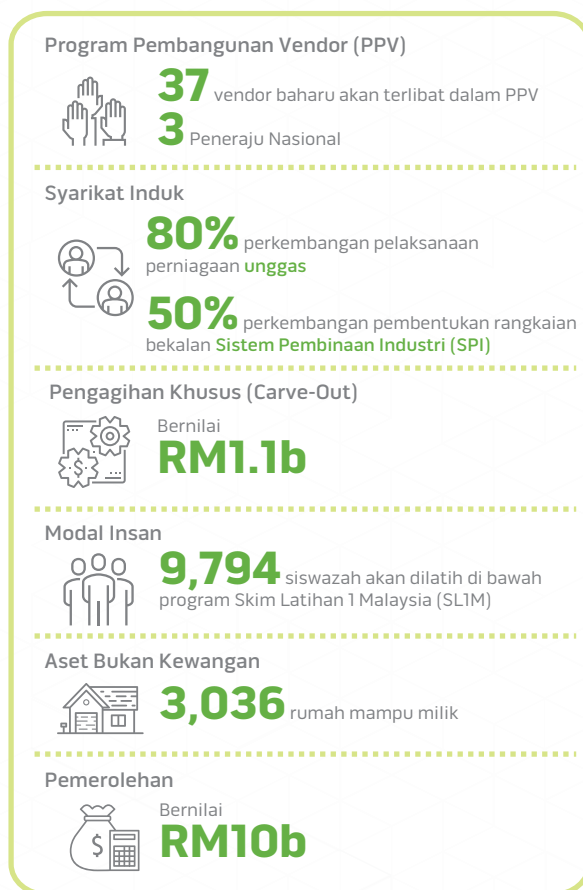
juga digalakkan memulakan usaha-usaha bersama dan kolaboratif yang boleh memberikan kelebihan bagi pelbagai syarikat dan pihak berkepentingan.

#### Pendokong 4: Penglibatan Terancang

Untuk mendapatkan sokongan daripada pelbagai pihak berkepentingan, penglibatan BEA harus dirancang, disusun dan bersinambungan bagi memastikan pemahaman dan komitmen terhadap penginstitutionan BEA. Penglibatan yang diterajui oleh barisan kepimpinan melalui pelbagai platform adalah kunci kepada penyampaian mesej yang jitu kepada pihak berkepentingan utama.

### Pencapaian Keseluruhan BEA Setakat Ini

Program BEA keseluruhannya menunjukkan hasil menggalakkan (Gambarajah 4) dengan GLIC dan G20



Sumber: Analisis Sekretariat BEA

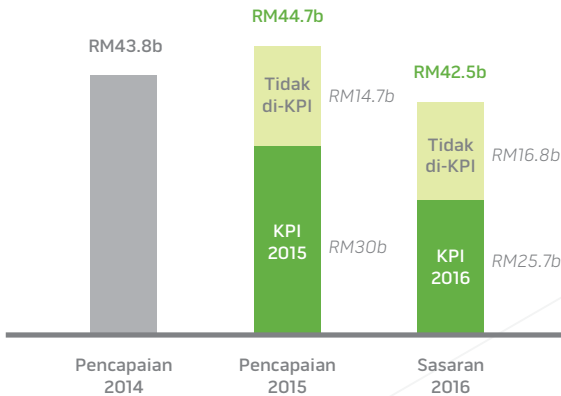
Gambarajah 4



mencapai KPI melebihi 90% pada 2014 dan 2015.

Bagi tahun 2016, aktiviti GLIC dan G20 untuk masyarakat Bumiputera di bawah usaha KPI BEA dan bukan-KPI disasarkan bernilai kira-kira RM42.5 bilion (Gambarajah 5). Nilai yang lebih rendah untuk usaha ini dirancang bagi tahun 2016 memandangkan persekitaran perniagaan yang mencabar. Walau bagaimanapun, GLIC dan G20 dijangka mengulangi

**ANALISIS KOMITMEN MENGIKUT TAHUN (BERDASARKAN PELAPORAN)**



*Nota: Nilai yang dikira tidak termasuk KPI Amanah Saham Bumiputera 2, ekuiti korporat dan nilai bukan kewangan lain (contohnya bilangan rumah mampu milik, perbelanjaan pelatih SLIM, dan sebagainya)*

Gambarajah 5

**KOMITMEN UTAMA KPI BEA PADA 2016**

**PENCAPAIAN UTAMA KPI BEA DARI JANUARI HINGGA SEPTEMBER 2016**

<b>Program Pembangunan Vendor (PPV)</b> <b>79</b> vendor baharu akan terlibat dalam PPV	<b>70</b> vendor baharu akan terlibat dalam PPV <b>8</b> Peneraju Nasional
<b>Syarikat Induk</b> <b>8</b> rangkaian bekalan diwujudkan	Pelaksanaan perniagaan <b>unggas</b> Pembentukan rangkaian bekalan <b>Sistem Pembinaan Industri (SPI)</b>
<b>Pengagihan Khusus (Carve-Out)</b> bernilai <b>RM10.5b</b>	Nilai pengagihan khusus sebanyak <b>RM1.2b</b>
<b>Modal Insan</b> <b>8,365</b> siswazah dilatih di bawah program SLIM	<b>11,400</b> siswazah akan dilatih di bawah program SLIM
<b>Aset Bukan Kewangan</b> <b>2,281</b> unit rumah mampu milik	<b>2,860</b> unit rumah mampu milik
<b>Pemerolehan</b> bernilai <b>RM25.1b</b>	Peruntukan pemerolehan bernilai <b>RM11b</b>

Sumber: Analisis Sekretariat BEA

Gambarajah 6

prestasi keseluruhan sebagaimana tahun 2015. Gambarajah 6 melakarkan beberapa komitmen dan pencapaian utama oleh GLIC dan G20.

**Sumbangan Khazanah terhadap BEA**

Di peringkat syarikat, Khazanah telah menyokong BEA melalui usaha seperti Sekolah Amanah Yayasan AMIR, Biasiswa Yayasan Khazanah, SLIM dan sumbangan lain melalui Yayasan Hasanah dan rakan-rakan kerjasamanya. Pada tahun 2015, sebanyak 32 sekolah amanah baharu telah dilancar di mana penerimanya ialah 80% Bumiputera. Melalui Yayasan Khazanah, sekurang-kurangnya 75% daripada jumlah biasiswa yang dianugerahkan adalah kepada pelajar Bumiputera. Sejak ia mula diperkenalkan, Khazanah telah menjadi penyokong kuat program SLIM. Bagi tahun 2015 dan 2016, Khazanah melatih 5,160 siswazah melibatkan perbelanjaan sebanyak RM89 juta dan memanfaatkan ramai siswazah Bumiputera.

**Mara ke Hadapan**

Selaku Sekretariat BEA, Khazanah akan terus bekerjasama dengan GLIC dan G20 untuk bekerjasama dengan GLIC dan G20 untuk mengenal pasti inisiatif baharu dan inovatif sementara melaksanakan mandat untuk mengendalikan program ini dan memperolehi hasil yang dihasratkan daripadanya.



**YAYASAN KHAZANAH**

**111** biasiswa dianugerahkan pada 2016



# BERKONGSI MANFAAT DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

Mandat Khazanah melewati 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.

04

Keterangkuman dan Kelestarian **74**

Sorotan Usaha Tanggungjawab Sosial  
Korporat Terpilih pada 2016 **78**

Menyokong Transformasi Negara **80**





Dato' Sri Mohd Najib bersama peserta program SLIM di Pusat Dagangan Dunia Putra pada 21 Februari 2017. Khazanah menyumbang sejumlah RM89 juta kepada program tersebut pada tahun 2015 dan 2016.

# KETERANGKUMAN DAN KELESTARIAN



Bagi Khazanah, pelaburan jangka masa panjang bukanlah sekadar pulangan kewangan, tetapi turut mencakupi etika dan penciptaan nilai yang berkekalan. Kami melakukannya dengan mengimbangkan ekonomi berasaskan modal dengan ekonomi berasaskan rakyat yang seterusnya membawa kepada kehidupan rakyat yang lebih berkualiti tinggi. Berikut adalah inisiatif terpilih yang didorong oleh Khazanah untuk menggalakkan 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 bagi tahun-tahun yang akan datang. Mandat Hasanah adalah 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 hasil daripada penajaan dana endowmen Khazanah bernilai RM3 bilion, yang secara majoritinya disalurkan ke arah menyokong dan membiayai program Rakan Kerjasamanya selain peruntukan yang sewajarnya untuk membiayai operasi Hasanah.

Hasanah berfungsi melalui ekosistem Rakan Kerjasama yang melibatkan masyarakat madani, komuniti, badan korporat dan agensi kerajaan untuk memastikan usahanya memberi kesan yang bermakna. Hasanah juga menyediakan strategi dan nasihat perniagaan, latihan dan bengkel, perkongsian pengetahuan, amalan terbaik sektor serta peluang rangkaian untuk membantu membina kapasiti dalam kalangan organisasi masyarakat madani.

Untuk maklumat lanjut tentang Hasanah, layari  
visit [www.yayasanhasanah.org](http://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 kemampanan Malaysia pada peringkat global melalui penyelesaian yang memperkasakan komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran tempatan

<b>PENDIDIKAN</b>	<b>PEMBANGUNAN KOMUNITI</b>	<b>ALAM SEKITAR</b>	<b>SENI, WARISAN &amp; BUDAYA (AHC)</b>	<b>ILMU PENGETAHUAN</b>
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 di Malaysia	Untuk melindungi modal alam semula jadi dan sumber alam Malaysia melalui usaha-usaha pemuliharaan dan peningkatan kesedaran tentang alam sekitar	Membantu mengubah Malaysia sebagai destinasi terkemuka bagi Seni, Warisan dan Budaya, dengan mendorong dan menyokong inisiatif yang memajukan ekosistem AHC dalam negara ini secara positif	Untuk menyokong pengubalan dasar yang teguh dan berdasarkan fakta yang akan memberi kesan kepada perubahan yang positif terhadap isu-isu utama yang memberi kesan kepada negara

**MENDATAR**  
Pembangunan Keupayaan Rakan Kerjasama (CSPO), Perusahaan Sosial dan Ruang Awam

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

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

**ASAS**  
Tumpuan kepada pembangunan jangka panjang negara



A



**A** Timbalan Pengerusi Khazanah dan Pengerusi Khazanah Research Institute (KRI) Tan Sri Nor Mohamed Yakcop (tengah) bersama Tan Sri Azman (paling kiri), Pengarah Urusan KRI Datuk Charon Mokhzani (dua dari kanan), Lembaga Pemegang Amanah KRI, Dr Nungsari Ahmad Radhi (paling kanan) dan Pengarah Penyelidikan Dr Mohammed Khalid (dua dari kiri) semasa majlis pelancaran *The State of Household II* yang diterbitkan oleh KRI.

## PENDIDIKAN



YAYASAN  
KHAZANAH

### Memupuk Pemimpin Masa Hadapan

Yayasan Khazanah (YK) telah diberikan kepercayaan untuk memilih, menyokong, mempersiapkan dan memupuk individu-individu luar biasa yang bakal mengambil alih kedudukan tinggi dalam organisasi terbaik di Malaysia termasuk GLC. Selain menawarkan biasiswa ke universiti terkemuka di dalam dan di luar negara, YK juga menyediakan pelbagai peluang kepada pemegang biasiswa Khazanah termasuk program kepimpinan dan pembangunan sahsiah, peluang menjadi sukarelawan dengan badan-badan bukan kerajaan atau bukan berasaskan keuntungan dan latihan amali kerja di syarikat-syarikat termasuk GLC, GLIC atau Agensi Kerajaan.

Untuk maklumat lanjut tentang YK, layari [www.yayasankhazanah.com.my](http://www.yayasankhazanah.com.my)



### Meningkatkan Standard Pendidikan Negara

Yayasan AMIR adalah sebuah yayasan bukan berasaskan keuntungan yang ditubuhkan pada 26 Oktober 2010 oleh Khazanah untuk menambah baik kualiti pendidikan di sekolah-sekolah Kerajaan Malaysia melalui Kerjasama Awam-Swasta dengan Kementerian Pendidikan.

Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR mempunyai sasaran untuk menjadi rangkaian Sekolah Amanah terkemuka Malaysia, dengan matlamat untuk mewujudkan model transformasi sekolah yang boleh direplikasikan ke seluruh negara. Sekolah Amanah Yayasan AMIR bersifat holistik, terangkum dan mewakili latar belakang etnik Malaysia yang pelbagai. Kami juga ingin mentransformasikan hasil pelajar dengan menggalakkan amalan pengurusan sekolah yang lebih cemerlang dan menerajui penambahbaikan kurikulum dan penyampaian pendidikan.

Untuk maklumat lanjut tentang Yayasan AMIR, layari [www.yayasanamir.org.my](http://www.yayasanamir.org.my)

B



C



**B** Dikir Barat Arjunasukma membuat persembahan di stesen LRT Masjid Jamek sebagai salah satu inisiatif *Arts On The Move* oleh Think City untuk membawakan aktiviti-aktiviti seni dan budaya dalam usaha menghidupkan semula ruang-ruang awam

**C** Penerima biasiswa Khazanah dan Pengarah Urusan Kamarul Bahrein Sharif semasa Majlis Jamuan Gala sempena Ulang Tahun ke-10 Yayasan Khazanah

## KETERANGKUMAN SOSIAL



### Memacu Pembangunan Semula Bandar

Think City, anak syarikat milik penuh Khazanah ditubuhkan pada 2009, 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 tentang Think City, layari [www.thinkcity.com.my](http://www.thinkcity.com.my)

### KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

#### Penyelidikan Polisi Berdasarkan Fakta

Khazanah Research Institute (KRI) mula beroperasi pada suku pertama tahun 2014 dan bertujuan untuk menjalankan analisis dan penyelidikan mengenai isu-isu negara yang kritikal. Berdasarkan penyelidikan tersebut, KRI menyediakan cadangan dasar yang praktikal. Penerbitan KRI yang bertajuk *The State of Households II* yang dilancarkan pada bulan Ogos 2016 meneliti keadaan isi rumah termasuk isu wanita sebagai tenaga kerja dan populasi yang semakin meningkat usia. Begitu juga dengan *Climbing the Ladder; Socio-economic Mobility in Malaysia* yang dilancarkan pada bulan Oktober 2016 dan merupakan kajian yang mewakili mobiliti sosial antara generasi berskala besar pertama seumpamanya di Malaysia. Kajian tersebut memberi fokus bukan sahaja kepada mobiliti pendapatan antara anak dan ibu bapa tetapi juga tentang mobiliti pendidikan dan pekerjaan.

Untuk maklumat lanjut tentang KRI, layari [www.krinstitute.org](http://www.krinstitute.org)



"Saya bersyukur kerana diberi peluang untuk melakukan dua tugas iaitu sebagai Pengarah Eksekutif Think City dan Pengarah di Khazanah. Selain menghasilkan pulangan secara komersial, kerja-kerja yang dilakukan oleh Khazanah melalui Think City telah menyentuh hati ramai pihak. Bagi saya, nilainya adalah pada impak yang kami peroleh setiap hari dengan cara menambah baik persekitaran tempat mereka tinggal, bekerja dan bermain."

**Hamdan Abdul Majeed**  
Pengarah Eksekutif,  
Think City & Pengarah,  
Pelaburan



“ Pada Ogos 2004, Encik (pada ketika itu) Azman Mokhtar berkongsi tujuan Khazanah Nasional untuk Membangunkan Negara. Ketiga-tiga wakil daripada EY meninggalkan mesyuarat tersebut dengan semangat yang berkobar-kobar untuk melakukan perkara yang sama. Hal ini selaras dengan Tujuan Membina Dunia Pekerjaan Yang Lebih Baik di EY. Tujuan yang dikongsi ini menjadi petunjuk kepada kami sepanjang kami bekerjasama dengan Khazanah selama 13 tahun lalu. ”



**Chow Sang Hoe**

Rakan Pengurusan  
Khidmat Nasihat, ASEAN  
dan Malaysia,  
EY Malaysia



## MENGALAKKAN RUANG AWAM

Khazanah terlibat dalam usaha untuk menggalakkan ruang awam sebagai sebahagian daripada sumbangan ke arah 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 iaitu suatu kerjasama antara Yayasan Khazanah dengan Johan Cruyff Foundation. 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. Cruyff Courts menghidupkan semula padang-padang lama yang dipinggirkan akibat proses perbandaran agar dapat menyemarakkan semula perpaduan sosial di mana padang ini dijadikan tempat bermain serta tempat berkumpul untuk memupuk semangat saling menghormati, perpaduan, pembangunan dan kerjasama. Pada tahun 2017, dua buah gelanggang baharu akan siap dibina di Projek Perumahan Rakyat (PPR) Air Panas & PPR Seri Semarak di Setiawangsa, Kuala Lumpur.



### Projek Taman Tugu

Projek Taman Tugu adalah sebuah inisiatif tanggungjawab sosial korporat (CSR) dengan pelbagai komponen dan bukan berasaskan keuntungan yang diterajui oleh Khazanah dengan kerjasama Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) dan sokongan pelbagai pihak berkepentingan termasuk Kementerian Wilayah Persekutuan, Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar, Unit Perancang Ekonomi (EPU), Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS), Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM) dan Persatuan Pencinta Alam Malaysia (MNS).

**A** Kanak-kanak semasa sesi latihan bola sepak di Cruyff Court, Brickfields, Kuala Lumpur

**B** Dato' Sri Mohd Najib semasa pelancaran Projek Taman Tugu bersama Menteri Wilayah Persekutuan Datuk Seri Tengku Adnan Tengku Mansor dan Tan Sri Azman



Sehingga RM650 juta telah diperuntukkan untuk projek ini yang meliputi komponen berikut:

- Pemuliharaan dan pengaktifan taman rimba bandar seluas 66 ekar (sekitar RM190 juta)
- Menghubungkan kawasan sekitar dengan laluan pejalan kaki berbumbung sejauh kira-kira 2 kilometer (sekitar RM175 juta)
- Pembangunan pusat pembelajaran dan inovasi (sekitar RM185 juta)
- Penubuhan Dana Amanah Negara termasuk operasi, penyelenggaraan, usaha sama dan pembangunan komuniti sehingga tahun 2030 (RM100 juta)

Sejak dilancarkan pada September 2016, pasukan projek ini telah menjalankan lebih daripada 30 dialog terbuka, perbincangan dengan kumpulan dengan minat yang khusus seperti NGO alam sekitar, persatuan arkitek dan landskap, komuniti larian dan berbasikal, majlis pelancongan, institusi pendidikan, agensi kerajaan serta ahli-ahli Parlimen. Mereka juga telah menjalankan kaji selidik atas talian dan mewujudkan reruai informasi yang dikenali sebagai 'Rakyat Touch Points' di pusat-pusat membeli-belah dan stesen LRT untuk memastikan orang ramai mempunyai kefahaman yang jelas tentang projek tersebut dan turut memberikan input.

Projek ini dijadualkan siap secara berperingkat bermula dengan sebahagian taman pada penghujung suku ketiga tahun 2018.

Untuk maklumat lanjut tentang Projek Taman Tugu, layari

[www.tamantuguproject.com.my](http://www.tamantuguproject.com.my)

### Pembangunan Sistem Pengangkutan Awam Iskandar Puteri

Fasa pembangunan seterusnya untuk Iskandar Puteri di Johor 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 Mampu Milik di Iskandar Malaysia

UEM Sunrise telah memperuntukkan tanah miliknya di Gerbang Nusajaya, lokasi gelombang kedua pembangunan selepas Iskandar Puteri, untuk perumahan mampu milik yang akan dibina untuk rakyat Malaysia.

## KELESTARIAN

### Pelaburan Berimpak

Khazanah sentiasa mencari peluang pelaburan yang memenuhi mandat komersial dan pada masa yang sama turut menghasilkan impak pembangunan sosial dan keterangkuman yang tinggi. Pelaburan berimpak kami termasuklah 8990 Holdings, yang memfokuskan kepada pembinaan rumah untuk golongan berpendapatan rendah di Filipina; Cenviro, yang terlibat dalam pengurusan sisa secara mampan; dan Cenergi SEA dalam sektor tenaga bersih.

Pada tahun 2015, Khazanah turut menggabungkan pendidikan dan kewangan Islam bersama-sama dengan pelaburan tanggungjawab sosial melalui penerbitan Sukuk Mampan dan Bertanggungjawab. Struktur inovatif ini, walaupun agak baharu, adalah satu konsep yang kukuh dengan jangkaan bahawa kesedaran dan maklum balas daripada pelabur akan terus meningkat dari semasa ke semasa.

### Pelaburan Bertanggungjawab

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



**21** sekolah amanah  
memulakan program pada  
tahun 2016, menjadikan  
jumlah keseluruhan sebanyak  
**83** sekolah di 10 negeri



# SOROTAN INISIATIF TANGGUNGJAWAB SOSIAL KORPORAT TERPILIH PADA TAHUN 2016

## PENDIDIKAN



### MENINGKATKAN KUALITI PENDIDIKAN NEGARA

- 83** Sekolah Amanah di **10** negeri
- 94.4%** purata peningkatan dalam pembangunan holistik pelajar melalui aktiviti-aktiviti kokurikulum
- 6.1%** purata peningkatan dalam Gred Purata Sekolah SPM
- 4.3%** purata peningkatan dalam kadar kelulusan UPSR



### MENGURANGKAN KETIDAKADILAN DALAM PENDIDIKAN

- 83%** berdasarkan **56** maklum balas daripada pengetua memberikan kadar efektif kepada Felo Teach For Malaysia (TFM) (Kaji Selidik Kepuasan Sekolah 2016)
- 98** Felo TFM di **53** sekolah menengah, memberi impak kepada **14,700** pelajar
- 31%** daripada **221** alumni kekal sebagai guru sekolah



### MEMUPUK PEMIMPIN MASA HADAPAN

- 111** biasiswa dianugerahkan pada 2016
- Sejak 2006, **646** biasiswa Yayasan Khazanah telah dianugerahkan:
  - **296** Biasiswa Khazanah Global
  - **140** Biasiswa Khazanah Watan
  - **137** Biasiswa Khazanah Asia
  - **73** Biasiswa Khazanah Bestari



### MENGHUBUNGKAN SEKOLAH LUAR BANDAR DAN SYARIKAT KORPORAT MALAYSIA

- 483** sekolah angkat (2007-2016)
- 172** sekolah aktif pada 2016 dijadikan sekolah angkat oleh syarikat korporat
- 724,000** pelajar mendapat manfaat sejak diwujudkan
- 99%** kadar keupasan sekolah bagi Program Sekolah Angkat PINTAR
- Dua Unit Pembelajaran Bergerak PINTAR (PMLU) telah memanfaatkan:
  - Sejumlah **61,896** pelawat melalui:
    - **215** sekolah di seluruh negara termasuk
    - **120** sekolah PINTAR yang aktif dan
    - **82** sekolah yang telah tamat tempoh program



### MENGHUBUNGKAN KOMUNITI ARTISTIK DAN KEBUDAYAAN

## SENI, WARISAN DAN BUDAYA (AHC)



Melakukan tinjauan awal tentang ekonomi dan industri kreatif di Malaysia bersama-sama Think City dan British Council



### MENGALAKKAN KESEDARAN SENI, WARISAN DAN KEBUDAYAAN PADA USIA MUDA

#### Kehadiran keseluruhan semasa program:

- Chef Muda - **63%**
- Teater: Topeng dan Pergerakan - **74.1%**
- Alam Gamelan - **50%**
- Sebuah pameran telah diadakan tentang ketiga-tiga program tersebut pada 20 November 2016 untuk ibu bapa, penjaga dan kanak-kanak daripada program-program lain



## 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
- 99** projek di pelbagai peringkat pelaksanaan:
  - 30** - George Town
  - 34** - Butterworth
  - 32** - Kuala Lumpur
  - 3** - Johor
- 34** program intervensi kemudahan perbandaran dilaksanakan
- 57%** program melibatkan atau diketuai oleh rakan kerjasama komuniti tempatan, sektor awam dan swasta

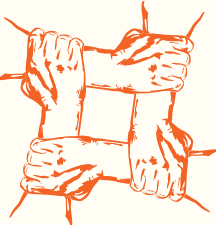












### MEWUJUDKAN PADANG PERMAINAN YANG SELAMAT DALAM KEJIRANAN BANDAR

Melebihi 100% kadar penggunaan sasaran sebanyak 190 jam sebulan





 <p><b>PEMBANGUNAN KOMUNITI</b></p>	<p><b>SEJAHTERA</b></p> <p><b>MEMBASMI KEMISKINAN, MENAMBAH BAIK KEHIDUPAN</b></p> <p><b>20</b> dewasa dan <b>20</b> remaja telah dikenal pasti untuk menyertai program punca pendapatan perbandaran di kawasan perumahan kos rendah di Lembah Klang</p> <p>Memulakan fasa pertama program pembangunan komuniti untuk masyarakat kampung di Kampung Pinggan Jaya, Kuching, Sarawak yang bertujuan untuk mewujudkan hab "gula apong" di kampung tersebut</p> <p><b>35</b> kanak-kanak sekolah rendah dan <b>20</b> remaja sekolah menengah memulakan fasa pertama kelas tuisyen yang dianjurkan oleh Sejahtera</p>	 <p><b>LATIHAN KEMAHIRAN KEUSAHAWANAN DAN PEMBIAYAAN MIKRO UNTUK WANITA BERPENDAPATAN RENDAH</b></p> <p><b>152</b> wanita menghadiri latihan keusahawanan dengan WOW, yang merupakan prasyarat sebelum mereka boleh menerima pinjaman mikro</p> <p><b>170</b> wanita berpendapatan rendah di Lembah Klang dan Keningau, Sabah menerima pinjaman mikro sebanyak RM2,000 untuk mengembangkan perniagaan kecil mereka</p>	 <p><b>LATIHAN KEMAHIRAN MENJANA PENDAPATAN UNTUK MENAMBAH BAIK KEMAHIRAN REMAJA YANG KURANG BERPRESTASI DARIPADA SEGI AKADEMIK</b></p> <p><b>25</b> pelajar lulus latihan vokasional dan terlibat dalam kerja berkemahiran tinggi</p>	
 <p><b>ORPHANCARE (OC)</b> (ORGANISASI RAKAN MASYARAKAT MADANI)</p> <p><b>Membantu anak-anak yatim dan bayi yang ditinggalkan serta 'penyahinstitusian' kanak-kanak' (DI):</b></p> <p><b>8</b> kanak-kanak berjaya disatukan dengan keluarga mereka</p> <p><b>13</b> daripada <b>26</b> wanita mengambil keputusan untuk menjaga bayi mereka</p> <p><b>139</b> bayi yang ditinggalkan berjaya ditempatkan dengan ibu bapa angkat</p> <p><b>109</b> pasangan menghadiri latihan tentang keibubapaan</p> <p><b>260</b> peserta masyarakat madani dan kerajaan menyertai persidangan DI</p>	 <p><b>MENYEDIAKAN KAWASAN SELAMAT UNTUK KANAK-KANAK BERISIKO</b></p> <p>Sekitar <b>155</b> kanak-kanak menghadiri Pusat Aktiviti Kanak-Kanak YCK</p> <p><b>29</b> pelajar YCK berada pada tahap akademik yang sepatutnya (mengekalakan sekurang-kurangnya kelulusan B di sekolah)</p> <p>Hasanah menyokong YCK untuk menjadi sebuah organisasi yang mampan dan merancang peranan sebagai pemberi sokongan</p> 	 <p><b>BANTUAN BENCANA DAN KEMANUSIAAN</b></p> <p><b>Tindakan Kecemasan</b> Menyokong keperluan pelarian Syria di Lebanon → Membantu sekitar 20,000 penerima manfaat Syria di kem pelarian melalui program musim sejuk yang menyediakan antara lain, bakul makanan, selimut, ubat-ubatan dan diesel.</p> <p><b>Pemulihan</b> Bantuan pemulihan di kawasan-kawasan yang terlibat dengan banjir di Republik Korea Utara</p>		
<p><b>ILMU PENGETAHUAN</b></p> 	<p><b>KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE</b></p> <p><b>PENYELIDIKAN BERASASKAN FAKTA</b></p> <p>Laporan <i>The World in 2050</i> dilancarkan pada Jun 2016</p> <p>Laporan <i>The State of the Households II</i> dan <i>Map of Malaysia</i> dilancarkan pada Ogos 2016</p> <p>Laporan <i>Climbing the Ladder: Socio-Economic in Malaysia</i> dilancarkan pada Oktober 2016</p> <p>Persidangan Antarabangsa Malaysia-Perancis dengan tajuk "<i>Malaysian Capitalism in Comparative Perspective</i>" telah diadakan pada November 2016</p> <p>"<i>KRI Morning Talk</i>" dilaksanakan dengan kerjasama Think City Penang telah diadakan pada November 2016</p>	<p><b>ALAM SEKITAR</b></p> 	 <p><b>TREAT EVERY ENVIRONMENT SPECIAL (TREES)</b> (ORGANISASI RAKAN MASYARAKAT MADANI)</p> <p><b>Memperkasakan pelajar sekolah menengah untuk melaksanakan projek kitar semula di sekolah</b></p> <p>Program YV4C:</p> <p><b>30</b> pelajar sekolah menengah mengambil bahagian dalam program YV4C yang berjaya mendekati lebih daripada <b>32,500</b> pelajar</p> <p><b>240</b> pelajar dilatih untuk menghasilkan projek kitar semula di sekolah masing-masing</p> <p><b>126.46</b> tan bahan buangan yang boleh dikitar semula (kertas, plastik, tin aluminium dan besi) dikutip daripada <b>30</b> sekolah</p> <p><b>36.1%</b> pelajar sasaran daripada setiap sekolah mengambil bahagian dalam projek kitar semula</p> <p>Lebih <b>17,000</b> pelajar mengambil bahagian dalam aktiviti kitar semula di sekolah masing-masing</p>	 <p><b>MEMULIHARA EKOSISTEM HUTAN, AIR TAWAR DAN MARIN</b></p> <p><b>Menghasilkan Peta Kawasan Pengurusan Marin (MMA) untuk Mantanani:</b></p> <p><b>31</b> perwakilan ahli komuniti dan industri pelancongan mengambil bahagian dalam pemetaan ekosistem marin dan menggunakan kaedah pemprofilan</p>

# MENYOKONG TRANSFORMASI NASIONAL



## 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 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



“Titik permulaan hubungan kami adalah ketika mentakrifkan “jiwa” kepada mandat baharu Khazanah. Ciri-ciri rendah hati, integriti dan khidmat kepada negara menjadi prinsip panduan ke arah menentukan tindakan sehingga hari ini. Moral tersebut terdiri daripada nilai kemanusiaan dan impak kemasyarakatan turut menjadi nilai sejati yang dikongsi bersama dalam usaha sama ini.”

**HayGroup**  
Dato' Tharuma Rajah  
Pengarah Urusan,  
Asia Pacific  
Korn Ferry Hay Group

RM3 b endowment disediakan kepada Yayasan Hasanah



KHAZANAH NASIONAL



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 pelaburan kami, dan melalui pelupusan strategik di bawah inisiatif yang diterajui Majlis Ekonomi Bumiputera untuk menggalakkan keusahawanan Bumiputera dan pertumbuhan ekuiti. Melalui peranan kami sebagai Sekretariat Agenda Pemerkasaan Bumiputera (APB), Khazanah membantu untuk membangunkan petunjuk prestasi utama (KPI) untuk dilaksanakan oleh G20 dan GLIC di bawah Agenda Pemerkasaan Ekonomi Bumiputera Kerajaan.

Timbalan Pengerusi Khazanah Tan Sri Dato' Seri Utama Nor Mohamed Yakcop dan Pengarah Urusan Tan Sri Azman dan ahli Lembaga Pengarah Tan Sri Mohamed Azman Yahya, Tan Sri Andrew Sheng dan Dato' Sri Nazir Tun Abdul Razak ialah ahli dalam Jawatankuasa Ekonomi Khas yang ditubuhkan oleh kerajaan pada Ogos 2015 untuk mewujudkan tindakan segera dan jangka waktu sederhana dalam mengukuhkan lagi dasar ekonomi negara di tengah-tengah kemerosotan ekonomi global.



# 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 bagaimana Khazanah, sebagai dana pelaburan strategik Malaysia, memainkan peranan serampang tiga mata untuk memberikan pulangan bukan hanya dalam bentuk kewangan tetapi juga dari segi strategik dan pulangan kepada masyarakat demi manfaat rakyat dan transformasi negara.

## **PENSWASTAAN PLUS – BERKONGSI PULANGAN DENGAN RAKYAT**

**DATO' NOORAZMAN ABDUL AZIZ**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan  
Ketua Bersama, Pelaburan (Bahagian Pengurusan)*

## **MENTRANSFORMASIKAN PENDIDIKAN, MEMANFAATKAN POTENSI**

**ZAIDA KHALIDA SHAARI**

*Pengarah Eksekutif,  
Pelaburan*

dan

**SHAHIRA AHMED BAZARI**

*Pengarah Urusan,  
Yayasan Hasanah*

## **MENILAI IMPAK DAN MEWUJUDKAN NILAI SEJATI MELALUI KEMBARA KHAZANAH**

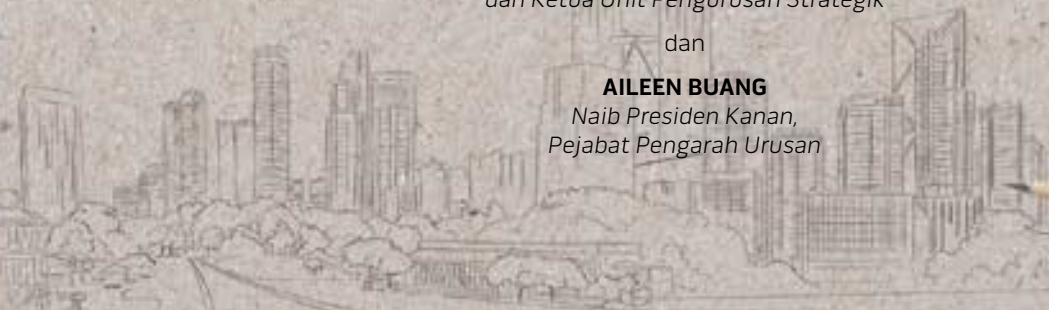
**AHMAD ZULQARNAIN ONN**

*Pengarah Eksekutif, Pelaburan  
dan Ketua Unit Pengurusan Strategik*

dan

**AILEEN BUANG**

*Naib Presiden Kanan,  
Pejabat Pengarah Urusan*





# PENSWASTAAN PLUS – BERKONGSI PULANGAN DENGAN RAKYAT

Sebagai dana pelaburan strategik Malaysia, mandat Khazanah termasuklah memberikan pulangan kewangan, strategik dan pulangan sosial. Inisiatif menswastakan PLUS Malaysia Berhad (PLUS) pada tahun 2011 adalah bukti bagaimana kami berusaha untuk mengimbangi keperluan komersial dan masyarakat.

Persimpangan bertingkat Lebuhraya Utara-Selatan PLUS di Sungai Buaya merupakan struktur penting bagi Semenanjung Malaysia

Dato' Noorazman Abdul Aziz  
Pegawai Eksekutif, Pelaburan dan  
Ketua Bersama, Pelaburan (Bahagian Pengurusan)





Cabaran bagi kami adalah untuk mengenalpasti pihak paling sesuai untuk diamanahkan menjaga aset prasarana strategik nasional, dan menjalin perkongsian yang akan memanfaatkan rakyat.

PLUS ialah pemegang konsesi lebuhraya terbesar di Malaysia dengan jumlah 986.5 kilometer jalanraya di bawah seliaannya. Ia mengendalikan lebuhraya terpanjang di negara ini iaitu, Lebuhraya Utara-Selatan (NSE) yang menjangkau sepanjang Semenanjung Malaysia dari Bukit Kayu Hitam di Utara, berhampiran sempadan Thailand hingga ke Selatan iaitu Bandaraya Johor Bahru, yang bersempadan dengan Singapura. NSE kekal sebagai struktur penting bagi Semenanjung Malaysia dan berperanan besar dalam meningkatkan kadar pembangunan di bandar-bandar sepanjang Pantai Barat Semenanjung Malaysia. Selain NSE, PLUS juga mengendalikan lebuhraya yang lebih pendek jaraknya termasuklah Lebuhraya Lembah Klang Utara (NKVE).



Plaza tol Jalan Duta di Lebuhraya Lembah Klang Utara PLUS

Kadar tol sering menjadi isu kontroversi di Malaysia, dan terma konsesi PLUS telah beberapa kali disusun semula pada masa lepas. Kali terakhir PLUS menaikkan kadar tol adalah pada bulan Januari 2005 iaitu sebanyak 10% kepada 13.6 sen setiap kilometer. Tiada lagi sebarang kenaikan dan pada 2010, jumlah pampasan tunai yang perlu dibayar kepada PLUS adalah sebanyak RM800 juta setiap tahun sebagai ganti kepada kenaikan tol.



Gerai di Kawasan Rehat & Rawat Sungai Perak di Lebuhraya Utara-Selatan. Gerai-gerai di lebuhraya PLUS memberi peluang pendapatan kepada masyarakat sekitarnya.

Jelaslah bahawa kadar tol PLUS perlu disusun semula bagi membantu meringankan beban rakyat. Pada masa yang sama, unsur pemilikan atau pengaruh Kerajaan Malaysia diperlukan, memandangkan ini adalah aset strategik nasional yang utama. Pemilikan PLUS juga perlu disusun semula untuk memastikan pelarasan kepentingan yang lebih baik antara pemegang saham PLUS dan orang awam.

Untuk melaksanakan penyusunan semula, jalan terbaik untuk PLUS yang merupakan syarikat senaraian awam pada ketika itu, adalah dengan menswastakannya. Dalam usaha mencari rakan kongsi paling layak untuk penswastaaan tersebut, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), yang mempunyai lebih 14 juta ahli, dianggap sebagai calon yang paling sesuai oleh kerana kutipan tol akan secara tidak langsung disalurkan kembali kepada rakyat. Aset-aset yang dimiliki PLUS juga difikirkan sebagai satu pelaburan baik bagi KWSP kerana ia dilihat sebagai pelaburan baharu yang dapat memberikan aliran pendapatan secara berterusan.



Bersama-sama KWSP sebagai rakan pelabur, kami berupaya mengurustadbir urus niaga yang memanfaatkan kepentingan orang awam dan pada masa yang sama meraih manfaat dari aspek perniagaan. Transaksi tersebut melibatkan tawaran tunai sebanyak RM23 bilion untuk semua aset dan liabiliti PLUS, yang menyaksikan Kumpulan UEM, anak syarikat milik penuh Khazanah, memegang 51% saham dalam PLUS manakala KWSP sebanyak 49%.

Penswastaaan PLUS merupakan transaksi penting oleh kerana ia adalah urus niaga Penggabungan & Pengambilalihan kedua terbesar dalam sejarah korporat di Malaysia dan yang terbesar bagi syarikat tunggal. Jumlah Sukuk yang dijana daripada transaksi ini adalah sebanyak RM30.6 bilion, menjadikannya terbitan Sukuk tunggal yang terbesar di dunia. Lebih bermakna, ia juga melibatkan penyusunan semula perjanjian konsesi yang menghasilkan moratorium kenaikan tol untuk tempoh lima tahun, yang termaktub dalam perjanjian tersebut.

## RINGKASAN MANFAAT KEPADA PEMEGANG KEPENTINGAN



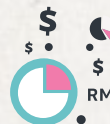
### RAKYAT

- Kadar tol baharu yang munasabah
- Tol yang dibayar disalurkan semula kepada rakyat (pencarum KWSP)
- Lebuhraya selamat dengan mutu yang dijaga
- Tiada lanjutan dalam hayat konsesi



### KERAJAAN

- Penjimatan ke atas pampasan tol dan pengurangan kenaikan tol
- Pemuliharaan aset nasional



### PASARAN MODAL

- Harga pelupusan yang saksama untuk pemegang saham
- Kepentingan pemegang bon dilindungi

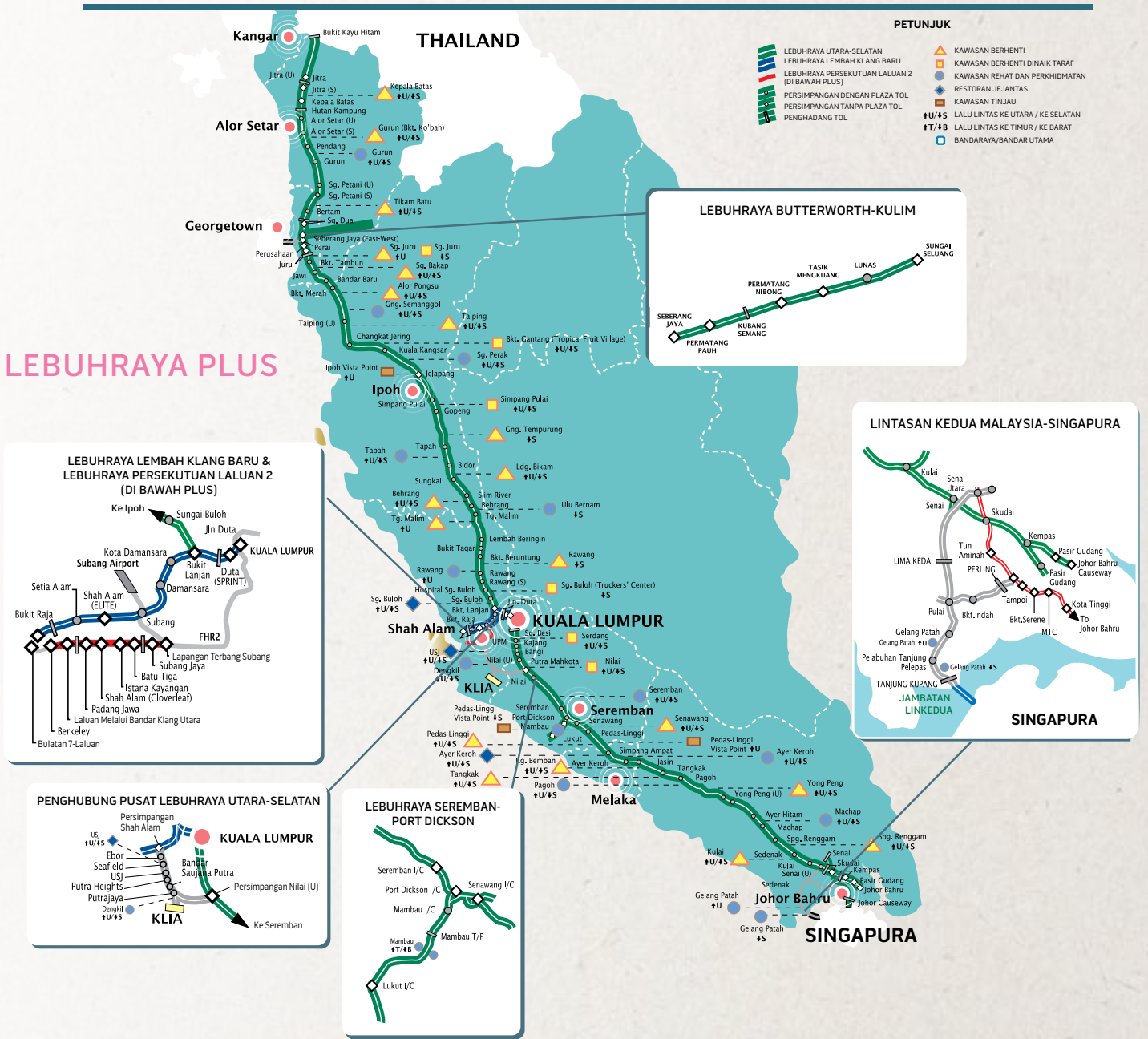


### PEMEGANG KEPENTINGAN

- Aset yang menghasilkan tunai yang kukuh, stabil
- Rekod UEM dalam jalanraya bertol dipulihara

Terdapat beberapa rumusan penting daripada urus niaga ini. Bagi suatu transaksi yang melibatkan aset awam yang besar, seperti PLUS, faedah dan manfaat kepada orang awam harus diutamakan. Dari perspektif pemegang kepentingan, rakyat mendapat manfaat daripada kadar tol sederhana selepas kenaikan tol dibekukan selama lima tahun sejurus urus niaga ini dilaksanakan. Kedua, urus niaga yang dimetrai pada wadah umum yang baik sebegini telah mendatangkan hasil yang positif bukan hanya dari segi kewangan malahan juga kepada rakyat – pemilikan oleh KWSP bermakna bahawa kutipan tol akan disalur semula kepada rakyat iaitu pencarum KWSP. Akhirnya, pengenalpastian instrumen kewangan dan strategi paling berkesan amat penting bagi menjayakan transaksi ini.



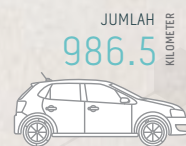


**BENEFISIARI PENSWASTAAN PLUS**

Lebih **14.7** juta ahli dijamin dividen minimum **2.5%** setahun

Pengguna jalanraya bagi lebuhraya PLUS sepanjang **986.5** kilometer

- LEBUHRAYA UTARA-SELATAN (NSE) ..... 772km
- LEBUHRAYA LEMBAH KLANG BARU (NKVE) ..... 35km
- LEBUHRAYA PERSEKUTUAN LALUAN 2 ..... 16km
- LEBUHRAYA SEREMBAN-PORT DICKSON ..... 23km
- PENHUBUNG PUSAT LEBUHRAYA UTARA-SELATAN ..... 63km
- LINK KEDUA MALAYSIA-SINGAPURA (LINKKEDUA) ..... 47km
- LEBUHRAYA BUTTERWORTH KULIM ..... 17km
- JAMBATAN PULAU PINANG ..... 13.5km



Sumber: Laman web PLUS Malaysia Berhad, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja

# MENTRANSFORMASIKAN PENDIDIKAN, MEMANFAATKAN POTENSI

Program tanggungjawab korporat (CR) Khazanah berpaksikan keperluan untuk membangunkan negara. Premis ini bertujuan untuk mencipta 'nilai sejati' dalam apa saja yang dilakukan, meliputi bukan hanya aktiviti kewangan dan strategik tetapi juga inisiatif kemasyarakatan.

Kelas sedang berlangsung di Sekolah Kebangsaan Pulau Indah, sebuah sekolah di bawah Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR

Zaida Khalida Shaari  
Pengarah Eksekutif, Pelaburan



Shahira Ahmed Bazari  
Pengarah Urusan,  
Yayasan Hasanah





**YAYASAN HASANAH**  
 sebuah yayasan milik Khazanah Nasional

Yayasan Hasanah, sebuah yayasan tanggungjawab korporat Khazanah melaksanakan inisiatif sosial kami dengan memberi fokus terhadap lima bahagian iaitu Pendidikan, Pembangunan Komuniti, Alam Sekitar, Seni, Warisan & Budaya di samping Ruang Awam dan Ilmu Pengetahuan.

**“Pendidikan ialah premis kemajuan, dalam setiap masyarakat, dalam setiap keluarga.”**

**Kofi Annan,**  
*Setiausaha Agung ke-7, Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu*

Walaupun jumlah yang besar telah diperuntukkan untuk pendidikan, data prestasi pelajar dari tahun 2010 menunjukkan bahawa Malaysia masih di belakang negara lain yang mempunyai tahap perbelanjaan yang sama atau lebih rendah bagi setiap pelajar. Hal ini mendorong Khazanah untuk menubuhkan Yayasan AMIR pada tahun 2010 untuk membangunkan satu model transformasi sekolah awam yang komprehensif serta menambah baik hasil daripada setiap pelajar secara mampan.

**PENGURUSAN SEKOLAH**



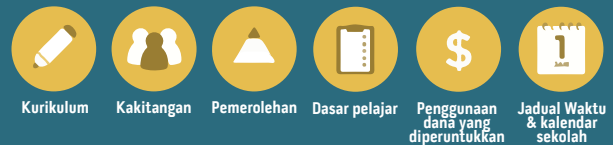
Yayasan AMIR (YA) meneraju program transformasi sekolah Khazanah dan Hasanah secara menyeluruh di sekolah rendah dan sekolah menengah. Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR adalah satu model yang bertujuan untuk menambah baik hasil pembelajaran bagi setiap pelajar agar lebih mampan melalui empat matlamat strategik yang memberi fokus terhadap kepimpinan sekolah, guru-guru, pelajar dan ibu bapa serta masyarakat. Program ini diwujudkan sebagai sebuah komitmen jangka panjang untuk menambah baik akses kepada pendidikan berkualiti melalui Kerjasama Awam-Swasta dengan Kementerian Pendidikan. Sekolah Amanah dipilih bagi mewakili sekolah-sekolah di Malaysia yang terdiri daripada sekolah rendah dan sekolah menengah, sekolah vernakular dan pelbagai bangsa serta sekolah di bandar dan di luar bandar.

Sekolah Amanah menggunakan Hala Tuju 5 Tahun yang strategik dan Pelan Penambahbaikan Sekolah Amanah tahunan yang diperkenalkan di setiap sekolah dan dipantau oleh Yayasan AMIR. Salah satu perkara penting di Sekolah Amanah adalah untuk menyediakan persekitaran pembelajaran yang holistik dan interaktif supaya para pelajar boleh memenuhi potensi peribadi dan akademik mereka.

**BAGAIMANA IA BERFUNGSI**

**APAKAH YANG MENJADIKAN SEKOLAH AMANAH YAYASAN AMIR BERBEZA?**

Salah satu daripada perubahan yang dicadangkan di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan adalah untuk membenarkan sekolah memikul tanggungjawab ke atas sebarang keputusan yang dibuat seperti cara mereka menggunakan peruntukan dan cara mereka melakukan sesi pengajaran dan pembelajaran. Di bawah Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP), pemimpin sekolah menguruskan:



**BAGAIMANA SEKOLAH DIPILIH?**

**PERINGKAT 1**



Yayasan AMIR dan KPM bekerjasama dengan pengetua sekolah untuk menyelaraskan visi dan kepentingan dalam program.

**PERINGKAT 2**



Yayasan AMIR menjalankan sesi dialog umum dengan ahli masyarakat yang lain termasuk guru-guru, ibu bapa dan pelajar untuk mendapatkan maklumbalas yang lebih jelas.

**KRITERIA PEMILIHAN**



Pemilihan sekolah adalah berdasarkan beberapa kriteria seperti lokasi, dimensi sekolah dan jenis sekolah. YATSP turut mengambil kira faktor tambahan seperti sekolah yang mempunyai potensi transformasi yang lebih besar, kombinasi kawasan bandar dan luar bandar, sekolah yang berprestasi tinggi dan rendah serta mempunyai ekuiti sosial yang seimbang.

**5 TAHUN**

Untuk mentransformasikan pengalaman pembelajaran agar lebih bertumpukan pelajar, Sekolah Amanah diberikan kepercayaan untuk berada di bawah Yayasan AMIR selama lima (5) tahun.

**MODEL PELEPASAN BERPERINGKAT**

	FASA	TUGASAN	KEMAJUAN
TAHUN 1	FASA TRANSFORMASI	PEMODELAN	PEMODELAN & PERKONGSIAN AMANAH TERBAIK DAN MEMANTAU PRESTASI SEKOLAH & PEMIMPIN
TAHUN 2	FASA PENGUKUHAN	AMALAN BERSAMA	
TAHUN 3	FASA PERALIHAN	AMALAN BERPANDU	
TAHUN 4		AMALAN BEBAS	KAKITANGAN SEKOLAH MENGAMBIL ALIH AKTIVITI SEKOLAH & AMALAN TERBAIK
TAHUN 5	SELEPAS GRADUASI	SELEPAS PROGRAM SEKOLAH AMANAH	
AMALAN BEBAS			KAKITANGAN SAHAJA+ KEMENTERIAN PELAJARAN

<sup>1</sup> Pelan Pembangunan Pendidikan 2013 - 2025, Kementerian Pendidikan Malaysia





Yayasan AMIR bekerjasama dengan LeapEd Services Sdn Bhd (LeapEd), sebuah penyedia perkhidmatan pendidikan tempatan dan anak syarikat penuh Khazanah Nasional untuk membangunkan kandungan dan menyediakan Penasihat Pengajaran dan Pembelajaran (TLA) khas bagi Sekolah Amanah. TLA bertindak sebagai jurulatih dan mentor kepada guru-guru dan Pasukan Kepimpinan Kanan (SLT) Sekolah Amanah serta membantu mereka melaksanakan rancangan strategik dalam usaha untuk mencapai hasil yang holistik daripada pelajar.

## PEMBANGUNAN BAKAT



Yayasan Khazanah (YK) ialah yayasan biasiswa Khazanah. Ditubuhkan pada tahun 2006, yayasan ini diberikan mandat untuk memilih berdasarkan merit, membangunkan dan mempersiapkan generasi berbakat negara yang seterusnya. Hal ini sejajar dengan komitmen Khazanah untuk membangunkan modal insan secara aktif untuk membantu mempertingkatkan persaingan Malaysia di pentas dunia. YK mencari penerima biasiswa yang mempunyai kejayaan akademik dan ciri kepimpinan yang luar biasa.

Program Biasiswa Global Khazanah menyediakan peluang kepada para pemegang biasiswa untuk menyambung pelajaran ke peringkat sarjana muda atau sarjana di universiti terkemuka terpilih di United Kingdom, Amerika Syarikat dan Australia. Program ini termasuklah Biasiswa Merdeka Khazanah-Oxford Centre of Islamic Studies untuk program pasca-siswazah di Oxford University dan Biasiswa Khazanah-Cambridge untuk para pelajar yang mengikuti program sarjana muda atau pasca-siswazah di Cambridge University. Selain itu, YK mempunyai tiga biasiswa tempatan yang dinamakan Biasiswa Khazanah Watan, Biasiswa Khazanah Asia dan Biasiswa Khazanah Bestari. Pada tahun 2016, dua lagi biasiswa turut dilancarkan iaitu Biasiswa Rhodes untuk Malaysia dan program biasiswa Chevening-Khazanah.

### KHAZANAH-WOLFSON PRESS FELLOWSHIP

Sejak tahun 2013, Khazanah telah menaja wartawan arus perdana Malaysia untuk menyertai program 10 minggu yang dianjurkan oleh Wolfson College, University of Cambridge. Objektif tajaan tersebut adalah untuk membantu menghasilkan wartawan serba boleh yang dapat menyumbang kepada agenda pembangunan negara melalui laporan mereka.



Selain itu, Yayasan Hasanah (YH), sebuah yayasan yang ditubuhkan oleh Khazanah untuk menerajui usaha CR, telah mengadakan usaha sama dengan Teach for Malaysia agar dapat memaksimumkan potensi pelajar di sekolah menengah berkeperluan tinggi. Program tersebut melatih para pemimpin masa depan negara untuk bertindak sebagai Felo selama dua tahun, memberikan impak secara langsung kepada pelajar dan komuniti sekitar. Selepas program tersebut berakhir, Alumni akan terus memacu transformasi pendidikan di dalam dan di luar bilik darjah.

"Saya berasal daripada keluarga berpendapatan sederhana. Oleh itu saya tidak pernah bermimpi bahawa saya akan diberikan kesempatan untuk meneruskan minat saya dalam bidang Kejuruteraan Bahan.

Dengan sokongan YK, saya sangat bertuah kerana diberikan peluang untuk melanjutkan pelajaran ke Imperial College London.

Sepanjang bergelar penerima biasiswa YK, saya sentiasa berinteraksi, menerima latihan kepimpinan, kata-kata semangat - segala-galanya yang menjadikan diri saya seperti hari ini.

Saya lebih yakin dengan keupayaan diri saya dan turut diberikan peluang untuk melibatkan diri dalam penyelidikan di beberapa institusi terkemuka dunia. Kini saya telah ditawarkan biasiswa oleh MIT untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat PhD dalam Kejuruteraan Bahan, satu lagi kejayaan yang menjadi kenyataan melalui YK - penghubung yang memenuhi semua impian dan harapan saya."

Irina Mahmad Rasid, 24,  
Sarjana Sains Kejuruteraan Bahan



Tan Sri Azman (tengah), Ketua Pegawai Eksekutif New Straits Times Press (NSTP), Datuk Abdul Jalil Abdul Hamid (kiri) dan penerima anugerah Press Fellow, wartawan NST Lidiana Rosli (kanan) semasa majlis penyampaian anugerah Wolfson Press Fellowship 2017



## PENGLIBATAN KOMUNITI



Transformasi pelajar bukan hanya terhad kepada sekolah kerana seluruh komuniti turut memainkan peranan. PINTAR (Promoting Intelligence, Nurturing Talent and Advocating Responsibility) merupakan satu inisiatif oleh Kementerian Kewangan yang berasal daripada Program Transformasi GLC untuk membantu menambah baik tahap sosio-ekonomi negara melalui pencapaian pendidikan.

Melalui Yayasan PINTAR, Khazanah menerajui Program Sekolah Angkat PINTAR di mana GLC mengambil sekolah awam di kawasan pedalaman yang mempunyai pelajar kurang berkemampuan sebagai sekolah angkat selama tiga tahun dan memberi sokongan melalui sumbangan berbentuk kewangan dan bukan kewangan. Kakitangan syarikat ini terlibat dengan pelaksanaan pelbagai jenis aktiviti di sekolah angkat berdasarkan rangka kerja modular yang memastikan program sedemikian menyokong pembangunan holistik pelajar.

## PELABURAN BERIMPAK

Untuk mengukuhkan lagi komitmen kami dalam mentransformasikan sistem pendidikan dan mengurangkan jurang pendidikan yang tidak saksama, Khazanah sentiasa cuba memperkenalkan penyelesaian kewangan baharu yang inovatif agar dapat membantu usaha ini. Pada tahun 2015, Khazanah maju selangkah ke hadapan dengan melancarkan bon Islam denominasi ringgit sebagai pelaburan tanggungjawab sosial pertama negara.

Keuntungan daripada terbitan ini disalurkan kepada Yayasan AMIR untuk mengurus pindahan tunai kepada 20 sekolah yang dikenal pasti pada tahun 2015 di Kuala Lumpur, Johor dan Sarawak bagi menyertai Program Sekolah Amanah.

Struktur ini unik kerana ia meletakkan sasaran ke atas pelabur yang ingin berbakti kepada masyarakat. Sukuk SRI ini dikhususkan untuk pendidikan sahaja dan mempunyai penunjuk prestasi utama (KPI) yang memberi kesan terhadap pulangan pelaburan Sukuk yang dibuat. Jika KPI tidak dipenuhi, pelabur akan mendapat pulangan biasa mengikut tarikh pelancaran tetapi jika KPI dapat dipenuhi, pelabur akan menyalurkan pulangan tersebut sebagai sumbangan. Satu lagi ciri unik Sukuk SRI ini adalah pelabur boleh memilih untuk menyalurkan wang pelaburan utama kepada sekolah amanah.



**21** Sekolah Amanah diperkenalkan pada tahun 2016

**83** Sekolah Amanah di 10 negeri sejak tahun 2011

**98** Felo TFM di **53** sekolah menengah, memberi manfaat kepada

**14,700** pelajar

**111** biasiswa dianugerahkan pada tahun 2016

**646** biasiswa dianugerahkan sejak tahun 2006

**483** sekolah angkat (2007 – 2016)

**724,000** pelajar menerima impak sejak awal program





# MENILAI IMPAK DAN MEWUJUDKAN NILAI SEJATI MELALUI KEMBARA KHAZANAH

Kebanyakan inisiatif yang kami lakukan di Khazanah - sama ada bertujuan untuk menghasilkan pulangan kewangan, strategik atau sosial - memberi impak kepada seluruh rakyat Malaysia, di pelbagai peringkat. Walaupun kami menilai dan memantau keputusan dan hasil daripada inisiatif ini melalui pelbagai langkah yang didorong oleh data, kerja lapangan juga boleh menjadi sumber pelengkap yang membolehkan pemahaman yang mendalam tentang kerja kami dipertingkatkan lagi.

Dato' Mohd Izani Ghani, Pengarah Eksekutif, Pelaburan, membantu membuat belacan semasa lawatan Kembara ke Alor Ibus di Kedah

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

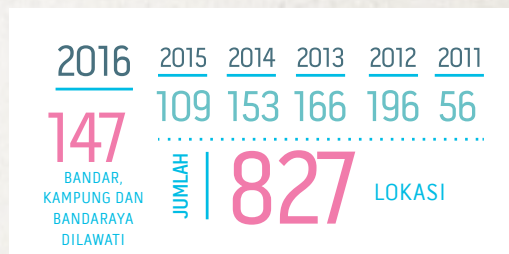
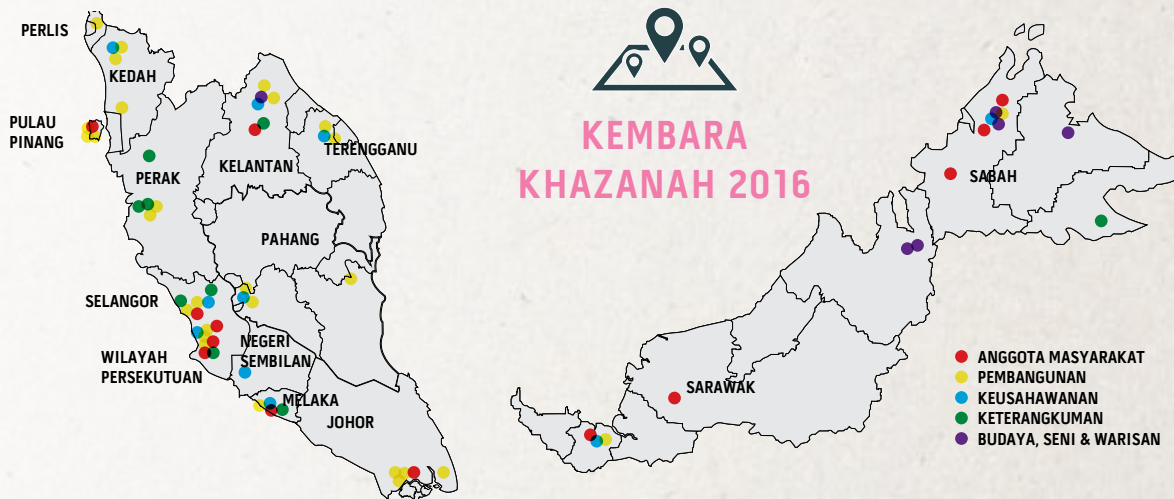


Aileen Buang  
Naib Presiden Kanan,  
Pejabat Pengarah Urusan





Pada tahun 2011, Khazanah Nasional memulakan inisiatif Kembara Khazanah (Kembara) untuk kakitangan kanannya, bertujuan untuk mendapatkan pemerhatian secara langsung daripada impak kerja kami dan menilai sama ada aspirasi kami untuk membina nilai sejati untuk Malaysia dirasai oleh rakyat umumnya. Perkataan “Kembara” bermaksud “ekspedisi” dan “penerokaan”, yang melibatkan keterbukaan kepada pengetahuan serta pengalaman baharu. Pada hakikatnya, Kembara berusaha untuk lebih memahami keperluan pihak berkepentingan utama kami, iaitu rakyat Malaysia.

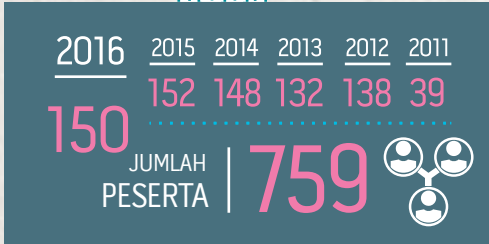


**SETIAP TAHUN SEJAK PELANCARANNYA, PASUKAN WARGA KHAZANAH AKAN MEMULAKAN PERJALANAN LIMA HARI KEMBARA KE PELBAGAI LOKASI DALAM MALAYSIA**

Setiap tahun, pasukan yang terdiri daripada kakitangan kanan akan memulakan perjalanan lima hari Kembara ke pelbagai lokasi di Malaysia. Perjalanan tersebut adalah berdasarkan tema pilihan mereka, yang dipilih daripada lima usaha kami dalam menilai segmen pewujudan nilai - “Keterangkuman dan Pertumbuhan”, “Anggota Masyarakat”, “Infrastruktur dan Pembangunan”, “Keusahawanan”, serta “Kebudayaan, Kesenian, dan Warisan”. Dalam meningkatkan semangat Kembara dan menjalinkan hubungan yang lebih erat dengan anggota masyarakat, pasukan perlu menggunakan pengangkutan awam sepanjang perjalanan mereka dan tinggal di penginapan yang tidak lebih daripada 3 bintang. Pada tahun pertama, program Kembara dimulakan dengan pasukan yang diketuai oleh Pasukan Kepimpinan Kanan, yang kemudiannya dilanjutkan kepada Kumpulan Perancangan Strategik yang terdiri daripada kakitangan kanan untuk tahun-tahun yang berikutnya.

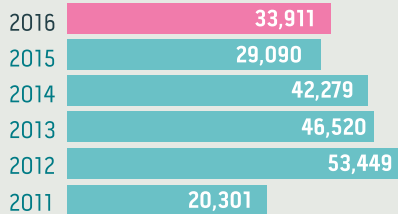


## PERANGKAAN PENTING



**SEJAK ENAM TAHUN YANG LALU, LEBIH DARIPADA 200,000KM TELAH DIJELAJAHI OLEH 178 PASUKAN, DENGAN LEBIH DARIPADA 800 BANDAR, KAMPUNG, DAN BANDARAYA TELAH DILAWATI**

### JARAK DILIPUTI (km)



**JUMLAH 225,550**

Sejak enam tahun yang lalu, lebih daripada 200,000 km telah dijelajahi oleh 178 pasukan, dengan lebih daripada 800 bandar, kampung, dan bandaraya telah dilawati. Keseluruhan perjalanan Kembara setakat ini telah meliputi pelbagai topik. Sebagai contoh, beberapa pasukan selama ini telah mengkaji topik perumahan mampu milik serta pembangunan hartanah oleh syarikat penerima pelaburan Khazanah, untuk meneroka isu-isu yang berkaitan dengan kemampuan dan permintaan serta keperluan pasaran. Pasukan Kembara yang lainnya telah meneroka kawasan yang kini di luar bidang Khazanah, seperti eko-pelancongan di Sabah, dalam usaha untuk mengenal pasti potensi Khazanah dalam memainkan peranan untuk meningkatkan lagi sektor tersebut. Seseengah pasukan juga telah melawat pusat khidmat pelanggan syarikat penerima pelaburan kami untuk merasai dan melihat sendiri perkhidmatan yang syarikat-syarikat ini sediakan kepada rakyat Malaysia. Di samping itu, pasukan juga telah melawat kawasan terpilih untuk meneroka isu seperti kemiskinan, pendidikan, dan pengangguran, untuk lebih memahami masalah yang dihadapi oleh masyarakat yang terlibat dan membolehkan Khazanah untuk mencadangkan penyelesaian yang bersesuaian. Pada tahun 2014, Dana Sumbangan Kembara telah diperuntukkan kepada pasukan untuk terus menyumbang kepada penerima yang layak semasa lawatan Kembara mereka.



Tan Sri Azman melawat Sekolah Amanah Orang Asli di Johor semasa salah satu daripada perjalanan Kembara beliau





Kembara Khazanah 2016 membawa Dato' Charon Mokhzani, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan (paling kanan) dan jurugambar hidupan liar Omar Ariff ke dalam hutan di Perak untuk melawat kampung Orang Asli dan untuk meneroka Lembah Lenggong, sebuah Tapak Warisan Dunia UNESCO

Pada akhir lawatan Kembara, pasukan menyediakan laporan dan berkongsi penemuan mereka semasa sesi perkongsian pengalaman perjalanan Kembara masing-masing yang diadakan setiap tahun. Perkara dan tindakan utama yang diketengahkan oleh pasukan kemudian akan dikaitkan dengan apa yang Khazanah lakukan dan boleh lakukan sebagai dana pelaburan strategik negara. Inisiatif susulan yang berpotensi boleh dilaksanakan oleh Khazanah sendiri, atau melalui yaysan kami iaitu Yayasan Hasanah dan Yayasan Khazanah, atau syarikat penerima pelaburan kami, yang berkaitan dan bersesuaian.

Sejak enam tahun lalu, inisiatif Kembara Khazanah telah membolehkan kakitangan kami untuk terus mengalami, mempelajari dan memahami kesan dan mengenal pasti jurang dalam pelbagai inisiatif yang kami lakukan untuk menyampaikan pulangan kewangan, strategik dan sosial kepada negara. Sedang kami meneruskan perjalanan Kembara kami pada tahun-tahun akan datang, sudah pasti lebih banyak pengetahuan yang kami boleh dan akan belajar daripada lawatan di seluruh negara.

## KEMBARA MEMBOLEHKAN KHAZANAH UNTUK MENGUKUR SEJAUH MANA PENCIPTAAN NILAI SEJATI DI 'LAPANGAN' BERDASARKAN KISAH PENEMUAN PASUKAN



Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil, Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Mohd Raslan Md Sharif, Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan, meninjau laluan pejalan kaki di Kuala Lumpur



# 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. Kami memupuk persekitaran yang menggalakkan integriti, kepercayaan, kerja berpasukan dan sikap saling menghormati. Kami membuat pelaburan dalam proses dan infrastruktur yang diperlukan untuk membangun dan menyokong warga kerja kami agar terus berkembang.

05

Khazanah sebagai Organisasi Pembelajaran 96

Warga Kami, Nilai Kami 100







Ahli Kumpulan Perancangan Strategik  
semasa Mesyuarat Perkumpulan Akhir  
Tahun di Langkawi





# KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



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

“Apa yang menarik minat saya kepada Khazanah adalah mandatnya sebagai dana pelaburan strategik. Oleh itu, Khazanah tidak boleh hanya menjana pulangan kewangan tetapi juga perlu mengutamakan pulangan dari segi strategik dan kemasyarakatan termasuk membina dan berkongsi nilai sejati. Peranan saya sebagai pakar ekonomi pembangunan adalah untuk membantu mencari cara untuk mengoptimumkan pulangan strategik dan kemasyarakatan tersebut dan pada masa yang sama, mempunyai prestasi sebagai institusi kewangan terkemuka.”

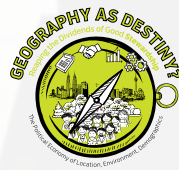
**Nicholas Khaw Hock-Lu**  
 Naib Presiden Kanan,  
 Khazanah Research &  
 Investment Strategy





## MAJLIS ILMU

Khazanah menganjurkan beberapa siri majlis ilmu sepanjang tahun.



**The Khazanah Megatrends Forum (KMF)** diadakan setiap tahun sebelum kitaran perancangan strategi dan perniagaan Khazanah. Persidangan yang berprestij ini menghimpunkan para pemikir ulung dari seluruh dunia dengan kehadiran tetamu daripada kalangan komuniti perniagaan, akademik, dan sosio-politik paling berpengaruh di Malaysia dan mengadakan perbincangan mendalam tentang isu-isu semasa yang kritikal daripada empat perspektif utama: pasaran, syarikat, masyarakat dan rakyat. Forum ini telah memasuki tahun penganjuran yang ke-12 pada tahun 2016 dengan tema *"Geography as Destiny – Reaping the Dividends of Good Stewardship: The Political Economy of Location, Environment, Demographics"*. Forum ini meneroka empat perspektif utama tentang kesan terhadap pelbagai pasaran, apa makna tema tersebut kepada syarikat-syarikat dan masyarakat secara umum dan kepentingan kepimpinan.



**Khazanah Global Lectures (KGL)** Khazanah Global Lecture (KGL) disampaikan oleh personaliti hebat bertaraf dunia yang telah mempengaruhi cara hidup, cara bekerja dan cara berfikir banyak pihak. Pada tahun 2016, Khazanah bertuah kerana diberi penghormatan untuk menjadi tuan rumah kepada pakar primatologi, etologi, pemuliharaan dan Utusan Keamanan Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu, Dr Jane Goodall DBE sebagai penceramah semasa KGL berlangsung. Antara penceramah pada tahun-tahun sebelumnya termasuklah: Boris Johnson, Mary Robinson, Sir John Bond, arwah Dr A.P.J., Abdul Kalam, Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi, Carlos Ghosn, Professor Joseph Stiglitz, Dr Muhammad Yunus dan Kofi Annan.

**Tea Talks** adalah tradisi sejak tahun 2005 yang menyaksikan penceramah daripada pelbagai latar belakang dijemput untuk bercakap dengan kakitangan Khazanah mengenai topik yang tertentu. Antara penceramah terkenal yang pernah dijemput ke Tea Talks termasuklah: Sir Bob Geldof, Tan Sri Michelle Yeoh, mendiang Johan Cruyff, Jeff Immelt, Frank Gardner, Profesor Sir Michael Barber dan Profesor KS Jomo.

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

**A** Ahmad Izham Omar, Ketua Pegawai Eksekutif Primeworks Studio semasa sesi Tea Talk tentang *"Making A Difference"*

**B** Tan Sri Azman, Dr Jane Goodall DBE dan Sultan Perak, Sultan Nazrin Shah di *Khazanah Global Lecture ke-12*



Sesi Soal Jawab bersama Dr Jane Goodall DBE di Khazanah Global Lecture ke-12. Dr Goodall menyampaikan ceramah bertajuk *"Caring for the Earth: Reasons for Hope"*.







A

B

C

## 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 merancang lagi perbincangan berkaitan pembangunan negara.

Rangkaian ini merangkum pembiayaan untuk mewujudkan Kerusi Khazanah di Pusat Pengajian Kawal Selia Universiti Malaya dan sumbangan kami kepada Sanjaya Lalit Chair di The Saïd Business School, Universiti Oxford. Khazanah telah mengasaskan dan turut mengadakan kerjasama erat dengan Akademi Pengarah Malaysia (MINDA) untuk menyumbang ke arah pembangunan lembaga korporat, terutamanya dalam kalangan GLC.

D



“ Dunia kini sangat memerlukan kewartawanan yang jujur dan berkualiti tinggi. Program Wolfson Press Fellowship kami didedikasikan khas untuk mencapai matlamat tersebut dan usaha sama kami dengan Khazanah amat berharga dalam memenuhi hasrat tersebut. ”



**Professor John Naughton**  
 Pengarah,  
 Wolfson Press Fellowship,  
 University of Cambridge



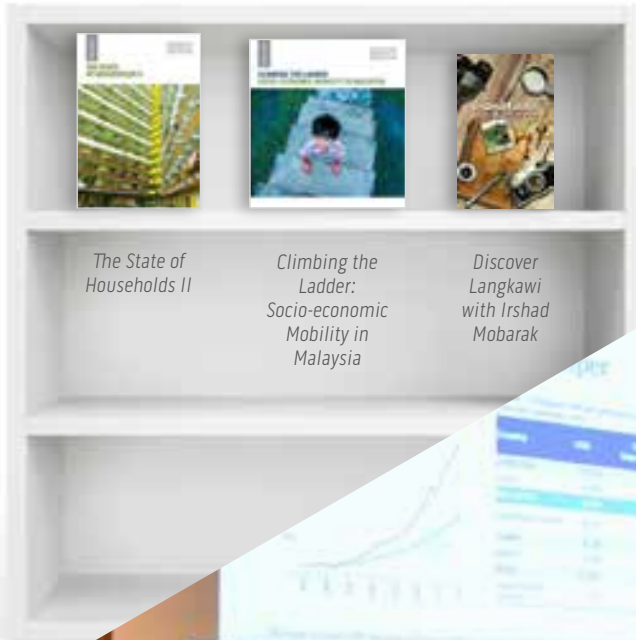


“ Sebagai seorang Felo Khazanah, saya boleh berkongsi kisah Langkawi dan mewujudkan kesedaran tentang kekayaan biodiversiti di sana. Saya bertuah kerana kerjasama dengan Khazanah yang dibina berdasarkan rasa hormat terhadap alam sekitar dan kepentingan proses pemuliharaan. Dalam Islam, menanam pokok adalah satu sedekah yang berterusan kerana manfaatnya boleh dinikmati oleh generasi akan datang. ”

**Irshad Mobarak**  
Pakar Alam Sekitar, Pakar Pemuliharaan, Pendidik dan Penulis Buku "Discovering Langkawi with Irshad Mobarak"

## PENERBITAN

Setiap tahun, Khazanah bekerjasama dengan penulis pilihan untuk menerbitkan beberapa buah buku berkaitan perniagaan, pendidikan atau budaya di Malaysia. Ini termasuklah penerbitan oleh *Khazanah Research Institute*. Kami juga menyokong projek pendokumenan yang relevan oleh institusi dan individu lain.



*The State of Households II*

*Climbing the Ladder: Socio-economic Mobility in Malaysia*

*Discover Langkawi with Irshad Mobarak*



E

## PUSAT SUMBER KHAZANAH

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

- A Tan Sri Azman menyampaikan ucapan pembukaan pada Khazanah Megatrends Forum (KMF) 2016
- B Pemuzik, Dato' Zainal Abidin membuat persembahan di *KMF 2016 Special Event: "Belantara: A Secret Life"*
- C KMF 2016 Special Event oleh komposer dan ahli sejarah muzik Datin Saidah Rastam (paling kiri) telah membawakan lima orang yang terinspirasi daripada khazanah asli Malaysia dalam hasil kerja mereka. Irshad Mobarak (dua dari kiri), pakar alam sekitar dan Felo Khazanah 2016-2017; Datuk Sam Mannan (tiga dari kiri), Pengarah Lembaga Kemajuan Perhutanan Negeri Sabah; Dr Nigel Osborne (paling kanan), komposer dan Profesor Emeritus Muzik, University of Edinburgh; Omar Ariff (empat dari kiri), jurugambar hidupan liar dan Dato' Zainal Abidin (dua dari kanan)
- D Seorang peserta menikmati pengalaman *virtual reality* di KMF 2016
- E Dato' Charon Mokhzani, Pengarah Urusan Khazanah Research Institute (KRI) berucap semasa majlis pelancaran buku terbitan KRI, *The State of Households II*



>RM3.9 b  
dibelanjakan untuk aktiviti CR sejak tahun 2006



## WARGA KAMI, NILAI KAMI



Kakitangan Khazanah adalah sumber kekuatan institusi ini. Kehadiran mereka sangat penting untuk membolehkan kami melaksanakan mandat kami dan menjadi dana pelaburan strategik kerajaan yang efektif. Bermula dengan kekuatan warga kerja seramai 30 orang pada tahun 1994, kami telah berkembang kepada lebih daripada 450 individu yang berbakat pada hari ini.





## NILAI KAMI

Di Khazanah, kami dipacu oleh nilai-nilai teras yang menentukan tingkah laku kami, membentuk budaya kami dan mentakrifkan kami sebagai sebuah organisasi serta menggariskan perkara yang diperjuangkan selain cara kami berurusan antara satu sama lain, dengan rakan kerjasama dan pihak berkepentingan.

"Berkongsi Nilai Sejati memberi makna yang lebih mendalam terhadap kerja yang saya lakukan dalam bidang sumber manusia di Khazanah. Ia mendorong saya untuk berusaha lebih bersungguh-sungguh untuk menjayakan mandat Khazanah berkaitan pembangunan modal insan bagi negara"

**Wan Jaihaniza Sheikh Mohd Jamaluddin**  
Naib Presiden,  
Pegurusan Modal Insan  
Strategik

## Mesyuarat dan Acara Dalaman

Warga kami bukan hanya bekerja untuk Khazanah tetapi mereka turut membantu membentuknya. Kakitangan digalakkan untuk mengambil bahagian dalam pembentukan budaya dan falsafah Khazanah. Siri pertemuan bersama Pasukan Kepimpinan Kanan dijadualkan secara berkala di mana kakitangan kami mendapat maklumat secara langsung tentang hala tuju dan prestasi organisasi dan mampu untuk meluahkan pandangan mereka selain bertanyakan soalan.


- A** Rajat Mudgal, Associate, Pelaburan dan Dominic Savio Oscar Dcosta, Naib Presiden, Pelaburan daripada Khazanah India Advisors Private Limited di Mumbai, India
- B** Latifah Daud, Pengarah Eksekutif, Pengurusan Modal Insan Strategik menjadi moderator sesi Tea Talk tentang "Being A Wife, A Mother, and A Corporate Leader"
- C** Tan Sri Azman menyampaikan anugerah 'Pakaian Terbaik Lelaki' di majlis makan malam tahunan Khazanah
- D** Sarah Wang Yongjuan, Penolong Eksekutif di Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited di Beijing, China
- E** Mohamed Azzedine Mohamed Tarmizi, Associate, Penyelidikan dan Strategi Pelaburan Khazanah mewakili Khazanah dalam Bursa Bull Charge 2016
- F** Hamdan Abdul Majeed, Pengarah Eksekutif, Think City bersama kakitangan Think City di Pulau Pinang
- G** Kanak-kanak sedang berseronok semasa penganjuran Hari Keluarga Khazanah 2017 di Port Dickson
- H** (Dari kiri) Jennifer Yeh Xiao Yuen, Pelatih; Christopher Ng, Associate; dan Austin Miller, Penolong Naib Presiden; daripada Khazanah Americas Incorporated di San Francisco, Amerika Syarikat
- I** Rosnah Md Noor, Penolong Eksekutif, Penyelidikan dan Strategi Pelaburan Khazanah mengambil bahagian dalam pertandingan pool anjuran Kelab Sukan & Rekreasi Khazanah (KSRK)



90 transaksi dengan jumlah pelupusan sebanyak

**RM24.9 b**  
sejak Mei 2004





Javier Santiso, Pengarah Eksekutif,  
Khazanah Europe Investment Limited  
di London, United Kingdom



"Bagi saya, berkongsi nilai sejati bermaksud menyediakan pengurusan kemudahan dan khidmat penyenggaraan terbaik kepada seluruh kakitangan Khazanah. Ruang kerja yang selesa dan kemudahan pejabat yang boleh diharapkan menggalakkan suasana kerja yang lebih produktif dan membantu kakitangan dalam menunaikan tanggungjawab membangunkan negara."

**Hatta Ilias**  
Associate,  
Perkhidmatan Korporat &  
Sokongan

## Sekitar Pejabat

Kami cuba memupuk budaya kerja bersungguh-sungguh dan mutu penghasilan hasil yang berkualiti dalam persekitaran yang positif dengan kerjasama berpasukan yang kukuh, saling menghormati dan semangat keceriaan. Ruang kerja yang positif dan mengembirakan bukan sahaja sihat untuk kakitangan dan organisasi tetapi memberikan hasil yang lebih baik.



## 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 serta pengetahuan ke arah matlamat yang sama.

## 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 kemampanan 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.

## 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 berkepentingan mendapat nilai terbaik, kami tidak menunggu peluang untuk datang bergolek tetapi mengambil langkah proaktif untuk menzahirkannya.

**A** Kakitangan Khazanah mengambil bahagian dalam pertandingan badminton anjuran Kelab Sukan & Rekreasi Khazanah (KSRK)

**B** Pertandingan Catur & Scrabble yang diadakan sempena Karnival Sukan KSRK 2016 antara kakitangan

**C** Zu Khairunnisa Zainuridin, *Penolong Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan* mengedarkan cenderahati ketika Hari Terbuka Kementerian Kewangan di Putrajaya





A

C

B

D

▣ (Dari kiri) Orhan Gunes, *Pemandu*; Beyhan Baydar, *Penyambut Tetamu*; dan Nazli Yucekok, *Penolong Eksekutif*; daripada *Khazanah Turkey Regional Office* di Istanbul, Turki

▣ Zam Faizatul Mohamad Harizam, *Pengurus Pejabat* di *Khazanah Nasional Consulting (Beijing) Company Limited* di Beijing, China

▣ Imran Ahmad, *Pengarah, Penyelidikan dan Strategi Pelaburan Khazanah* segak bergaya dalam pakaian pejabat, bertali leher dan memegang beg bimbit ketika menyertai *The Edge Rat Race*

▣ Kakitangan Khazanah berkawad semasa Sambutan Hari Kebangsaan 2016 di Dataran Merdeka, mengetuai kontinjen Segmen Ekonomi yang terdiri daripada 37 buah syarikat daripada pelbagai sektor dan industri

## 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 ko-kurikulum termasuk muzik, penulisan, sukan, mencinta alam sekitar, serta aktiviti kemasyarakatan.



“Oleh kerana kesedaran tentang alam sekitar adalah penting untuk generasi kita di masa hadapan kerjasama erat antara Khazanah dan rakan kerjasama yang lain membolehkan kami menawarkan penyelesaian percetakan berkualiti tinggi yang mengekalkan kelestarian alam sekitar.”



HK NETWORK

**Krishnakumar Munian**



*Pengarah, HK Network Sdn Bhd [rakan niaga Nets Group Malaysia, sebuah syarikat percetakan yang diiktiraf oleh Forest Stewardship Council (FSC)]*







# “BERKONGSI NILAI SEJATI”

TM



A



B

MALAYSIA AIRPORTS



C

UEM

PERENAGA NASIONAL



D

Pelajar SK Combined, Kuching yang merupakan sebahagian daripada Program Sekolah Amanah Yayasan Amir sedang melafazkan Rukun Negara





Dalam setiap apa yang kami lakukan, kami berinspirasi untuk berkongsi nilai sejati melalui pelbagai cara yang dapat merubah hidup seseorang - memupuk kerjasama, memanfaatkan potensi, mencipta peluang, membina dan merapatkan jurang antara masyarakat agar dapat bersama-sama mewujudkan sebuah Negara yang lestari dan terangkum.



G



F

E



H

**A** Sukarelawan daripada TM Reaching Out melawat pesakit muda di Persatuan Kanser Kebangsaan Malaysia

**B** Malaysia Airports Holdings Berhad melancarkan Program Sokongan Usahawan Desa untuk menyokong usahawan desa dan komuniti tempatan di Kelantan

**C** Rumah bata setingkat di Bota Kiri, Perak yang dibina oleh Tenaga Nasional Berhad sebagai sebahagian daripada program Baiti Jannati untuk membantu ibu tunggal dan warga emas di kawasan pedalaman

**D** Pandangan udara rumah yang dibina oleh Kumpulan UEM di Kuala Krai dengan kerjasama Kementerian Kerjaraya di bawah program Rumah Kekal Baharu untuk mangsa banjir di Kelantan

**E** Peserta Program Bakat Muda Axiata yang bertujuan untuk mempersiapkan anak muda Malaysia ke arah menjadi Ketua Pegawai Eksekutif bertaraf dunia

**F** Clarrisa Gan yang berusia dua tahun ialah penerima Dana Khazanah IHH Healthcare yang membolehkan beliau menerima rawatan jantung

**G** Ketua Pegawai Kewangan Malaysia Airlines Berhad, Omar Siddiq Amin Noer Rashid menyerahkan keperluan dan bekalan asas sempena sambutan Tahun Baru Cina kepada rumah anak yatim dan keluarga kurang berkemampuan yang terpilih di Sepang, Nilai dan Puchong melalui inisiatif 'Shoebox Project'

**H** Projek 'A Litre of Light Malaysia' anjuran CIMB memberikan cahaya kepada empat buah perkampungan orang asli di Pahang







KHAZANAH  
NASIONAL



**NEGARAKU**

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