



KHAZANAH
NASIONAL

MEMBINA NILAI SEJATI

LAPORAN KHAZANAH 2013



Laporan Khazanah 2013 menggariskan matlamat, strategi dan wawasan yang dilaksanakan oleh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) dalam peranan kami sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia.

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

Sempena tahun ke-20 kami beroperasi, laporan ini turut memuatkan pandangan dan pengalaman tokoh-tokoh yang telah terlibat dengan Khazanah pada tempoh masa yang berbeza sejak 1994, terdiri daripada mantan pengerusi, ahli lembaga pengarah, pengarah urusan, dan kakitangan dahulu dan kini. Di samping itu, laporan ini memaparkan maklumat berkenaan kegiatan-kegiatan utama kami sepanjang tempoh tersebut.

Tema 20 tahun juga digambarkan di muka hadapan laporan ini. Cantuman imej mencerminkan kegiatan Khazanah dan syarikat teras kami sejak dua dekad yang lalu, dengan nombor "20" menonjolkan kejayaan ini. Muka hadapan laporan ini juga menampilkan logo peringatan 20 tahun operasi kami.

Secara keseluruhan, reka bentuk grafik muka hadapan laporan ini melambangkan kerjasama kami dengan para pemegang kepentingan demi membina nilai sejati untuk negara dan rakyatnya.

Laporan ini boleh diperolehi dalam talian di www.khazanah.com.my



KHAZANAH
NASIONAL

20

Tahun
Membina Nilai Sejati



“Tiada Gunung Tinggi
Yang Tidak Dapat Didaki,
Tiada Lurah Dalam Yang
Tidak Dapat Dituruni”

Pepatah Melayu ini membawa maksud yang begitu mendalam buat kami di Khazanah yang mana tiada usaha yang terlalu sukar mahupun cabaran yang terlalu besar untuk mencapai sesuatu matlamat, selagi ada iltizam yang tinggi dan kesungguhan untuk berjaya.

Tahun ini genap 20 tahun Khazanah beroperasi. Sejak 1994, kami telah berhadapan dengan pelbagai cabaran dan melakarkan lembaran baru dalam usaha membantu membina nilai sejati bagi Malaysia. Bersama pihak lain yang diamanahkan untuk memacu pembangunan negara, Khazanah berusaha memainkan peranan sepenuhnya, melaksanakan pelbagai inisiatif secara meluas untuk menjana pulangan komersial dan membangunkan bidang strategik untuk negara.

Kejayaan yang telah dicapai sepanjang perjalanan kami setakat ini adalah bukti kegigihan semua yang terlibat, termasuk warga kerja di Khazanah, berganding bahu dengan pihak berkepentingan dalam sektor kerajaan, awam dan swasta. Selama dua dekad, setiap pihak berkepentingan ini telah bersama-sama membantu membina asas yang teguh buat Khazanah dan seterusnya menyumbang kepada pelbagai inisiatif yang telah kami laksanakan sehingga ke hari ini.

Di tahun ke-20 ini, kami kekal dengan azam dan kegigihan yang serupa dalam melaksanakan amanat demi memenuhi tanggungjawab bersama membangunkan negara. Tatkala Khazanah meneruskan langkahnya, kami akan terus menyerahkan jiwa dan raga serta segala kekuatan kami, menyokong usaha negara untuk mengubah Malaysia menjadi sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi dengan ekonomi yang mampan dan menyeluruh.

KEMAJUAN NEGARA KITA DIBINA DI ATAS ASAS YANG TEGUH DIKUKUHKAN DENGAN KEBIJAKSANAAN DAN WAWASAN PARA PEMIMPIN KITA



Malaysia tidak harus dibangunkan dari sudut ekonomi sahaja. Ia perlu menjadi sebuah negara yang dibangunkan sepenuhnya dalam setiap segi: ekonomi, politik, sosial, rohani, psikologi dan budaya.

Kita seharusnya maju dari segi perpaduan kebangsaan dan keutuhan masyarakat, ekonomi, keadilan sosial, kestabilan politik, sistem kerajaan, mutu kehidupan, nilai-nilai kemasyarakatan dan kerohanian serta kebanggaan dan keyakinan terhadap negara.”

Tun Dr Mahathir Mohamad
Mantan Pengerusi Khazanah
(1994 - 2003)



Kata-kata ini dipetik daripada ucapan Tun Dr Mahathir, Maju Ke Hadapan, di Dewan Perniagaan Malaysia pada 1997. Ucapan tersebut menggariskan hala tuju dasar dan prinsip Wawasan 2020, sebagai landasan untuk Malaysia menjadi sebuah negara maju dari segi sosial dan ekonomi.

Sejak penubuhannya, Khazanah dibimbing oleh kepimpinan Perdana Menteri Malaysia dalam peranannya sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah, bermula dengan Tun Dr Mahathir Mohamad dari 1994 hingga 2003, diikuti Tun Abdullah Ahmad Badawi dari 2003 hingga 2009, dan Dato' Sri Mohd Najib Tun Abdul Razak dari 2009 hingga kini.

 Kesungguhan
usaha

memerlukan pembentukan
semula Persyarikatan
Malaysia .

Kesudahannya, kita mahu mewujudkan satu generasi baru ketua korporat bagi Persyarikatan Malaysia yang baru: pengurus-pengurus profesional dengan tumpuan utama kepada pencapaian kerja dan penciptaan nilai yang tinggi... Kerajaan berhasrat agar Khazanah muncul sebagai salah satu daripada entiti pelaburan terbesar dan paling dinamik di rantau ini... lebih kukuh, lebih mahir dan berupaya mencipta lebih nilai."

Tun Abdullah Ahmad Badawi
Mantan Pengerusi Khazanah
(2003 - 2009)

Kata-kata ini dipetik daripada ucapan Tun Abdullah di Seminar Budaya Prestasi Tinggi bagi Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) pada 2004. Ucapan tersebut menggariskan langkah-langkah bagi pembaharuan semula Persyarikatan Malaysia, didahului dengan penyusunan semula Khazanah dan perubahan GLC kepada entiti berprestasi tinggi untuk memacu ekonomi Malaysia.



ISI KANDUNGAN

PENGENALAN

| | |
|-------------------------------|---|
| Siapa Kami dan Amanat Kami | 2 |
| Perjalanan Kami Sehingga Kini | 6 |
| Ulasan 2013 | 8 |

TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI

| | |
|---|----|
| Amanat Pengerusi | 12 |
| Tadbir Urus dan Rangka Kerja Kebertanggungjawaban | 16 |
| Lembaga Pengarah | 17 |
| Perutusan daripada Pengarah Urusan | 18 |
| Kumpulan Perancangan Strategik | 24 |

ULASAN KEWANGAN

| | |
|---|----|
| Sorotan Kewangan | 30 |
| Laporan Juruaudit Bebas | 36 |
| Petunjuk Kewangan Terpilih | 37 |
| Pengurusan Modal dan Liabiliti dan Kewangan Islam | 40 |

MENCIPTA NILAI SEJATI MENERUSI PELABURAN KAMI

| | |
|---|----|
| Pelaburan sepanjang 20 Tahun untuk Masa Depan | 44 |
| Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan | 46 |
| Memperkasakan Syarikat-syarikat Kami | 50 |
| Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baru | 52 |
| Struktur Pegangan Pelaburan | 54 |
| Membina Jejak Serantau | 64 |
| Mentransformasi GLC | 66 |

MEMBERI MANFAAT KEPADA PEMEGANG KEPENTINGAN

| | |
|--|-----|
| Berkongsi Manfaat dengan Pemegang Kepentingan | 72 |
| Menyokong Transformasi Nasional | 76 |
| Menjadi Warga Korporat Bertanggungjawab | 78 |
| Sorotan Usaha Tanggungjawab Korporat pada 2013 | 82 |
| <i>Kajian Kes:</i> Menyusun Semula sebuah Konglomerat | 86 |
| <i>Kajian Kes:</i> Membina Landasan Penjagaan Kesihatan Serantau | 93 |
| <i>Kajian Kes:</i> Keterangkuman – Bahagian Utama Pengagihan Nilai | 100 |

MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

| | |
|---|-----|
| Khazanah sebagai sebuah Organisasi Pembelajaran | 108 |
| Warga Kami, Nilai Kami | 110 |

Khazanah
memulakan
operasi

Begitulah bagaimana ia bermula...

KHAZANAH 20 TAHUN

Ilham penubuhan Khazanah bermula di Perbendaharaan. Terdapat sebuah unit dalam Jabatan Kewangan yang mengawal selia perbadanan-perbadanan milik kerajaan. Pada 1993, kami berasakan bahawa tiba masanya bagi pelaburan-pelaburan Kerajaan ini diuruskan secara lebih fokus dan profesional. Kami berpendapat bahawa Kementerian Kewangan perlu mewujudkan satu entiti korporat luaran, yang bebas dan ditadbir sendiri. Kami memulakan kajian berhubung dana-dana harta berdaulat di seluruh rantau dan dunia untuk mendapatkan buah fikiran akan jenis perbadanan yang akan ditubuhkan itu. Begitulah bagaimana ia bermula. Harus saya nyatakan bahawa pada asasnya ia adalah usaha yang dimulakan oleh para kakitangan. Namun, kami menyedari adanya sokongan politik terhadap usaha ini semasa ia sedang giat dikaji. Maka apabila tiba masanya untuk laporan tersebut dibentangkan kepada Kabinet, kami tidak berdepan dengan sebarang masalah, lalu dengan lancarnya, tertubuhlah Khazanah."

Tan Sri Mohd Sheriff Mohd Kassim
Mantan Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad (1994 - 2003)



SIAPA KAMI

KHAZANAH NASIONAL BERHAD ADALAH DANA PELABURAN STRATEGIK KERAJAAN MALAYSIA

Khazanah diamanahkan untuk menyimpan dan mengurus aset-aset perdagangan milik Kerajaan dan membuat pelaburan strategik bagi pihaknya. Kami terlibat dalam sektor-sektor strategik seperti tenaga, telekomunikasi, perbankan, penjagaan kesihatan, penerbangan dan pembangunan hartanah. Syarikat-syarikat awam utama dalam portfolio kami termasuk Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Tenaga Nasional Berhad, IHH Healthcare Berhad, UEM Group Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, dan Malaysian Airline System Berhad.

Peranan utama kami adalah sebagai pemangkin dalam memacu pelbagai industri strategik dan inisiatif nasional di Malaysia selain menjana pertumbuhan dengan matlamat meneruskan kepentingan jangka panjang ekonomi Malaysia. Kami juga menggerakkan pengwujudan nilai pemegang saham, meningkatkan penghasilan kecekapan dan mengukuhkan tadbir urus korporat dalam syarikat-syarikat yang dikawal oleh Kerajaan yang lebih dikenali sebagai Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), dalam peranan kami sebagai Sekretariat Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG).

Khazanah diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 3 September 1993 sebagai syarikat awam dan memulakan operasi setahun kemudian. Kesemua modal saham Khazanah dimiliki oleh Menteri Kewangan Diperbadankan iaitu badan yang ditubuhkan menurut Akta Menteri Kewangan (Pemerbadanan) 1957 kecuali satu saham biasa yang dipegang oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan.

Khazanah melaksanakan pengubahan strategik pada 2004 yang mana ia mula diberikan mandat yang kini dipikul. Pengarah Urusan Khazanah kini, Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar, dilantik ke jawatan beliau pada tahun tersebut. Khazanah ditadbir oleh sembilan orang ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak.

Permulaan yang kecil...

KHAZANAH 20 TAHUN

Kami bermula dengan modal yang sangat kecil. Modal berbayar kami pada asasnya adalah aset-aset yang disuntik oleh Kerajaan. Kami kemudiannya menerbitkan saham-saham Kerajaan, sebagai mewakili ekuiti mereka dalam syarikat-syarikat seperti Telekom Malaysia, Tenaga Nasional Berhad dan lain-lain. Hasilnya, Khazanah menerbitkan saham kepada syarikat-syarikat ini pada nilai tara. Ketika itu, mandat kami berbeza. Kami tidak menonjol dan hanya menumpukan kepada pelaburan tempatan."

Datuk Anwar Aji
Mantan Pengarah Urusan,
Khazanah Nasional Berhad (2003 - 2004)



Khazanah menerima mandat baru

Bermulanya mandat baru...

KHAZANAH 20 TAHUN

Mandat baru Khazanah berdasarkan hala tuju dasar dan rangka kerja yang ditetapkan oleh Kerajaan untuk kami pada ketika itu. Proses menafsir dan memantapkan rangka kerja yang meniupkan semangat baru kepada mandat tersebut memabitkan banyak semakan, perbincangan dan penglibatan dengan pemegang kepentingan dalaman dan luaran di pelbagai peringkat. Prinsip teras yang memacu proses ini dan mengukuhkan mandat tersebut adalah bahawa usaha-usaha kami sentiasa untuk negara, sentiasa untuk rakyat, dan ianya kekal terpacat utuh dalam kewujudan Khazanah sehingga hari ini. Segala pencapaian yang dizahirkan oleh Khazanah, umpamanya prestasi kewangan yang mantap dan pengukuhan GLC, adalah secara keseluruhannya hasil pelaksanaan yang betul dan pematuhan terhadap dasar."



Dr Farid Mohamed Sani
Mantan Pengarah, Pelaburan (2004-2012)
Dr Farid ialah salah seorang daripada kakitangan pelopor yang terlibat dalam rombakan Khazanah yang bermula pada 2004, dan aktif dalam membantu melaksanakan mandat baru tersebut. Dr Farid juga ialah pegawai khas kepada Pengarah Urusan.

MANDAT KAMI

Wawasan Khazanah adalah untuk menjadi institusi pelaburan strategik yang ulung, mencipta nilai mampan dan memupuk budaya pretasi tinggi bagi negara Malaysia yang berdaya saing di dunia.

Kami mempunyai gaya pelaburan yang proaktif, merangkumi pengurusan pelaburan sedia ada dan Program Transformasi GLC. Kami mencari pelaburan dan sektor ekonomi baru, serta lokasi geografi baru yang dianggap penting untuk masa depan Malaysia. Sebahagian daripada mandat kami adalah juga untuk giat membangunkan modal insan, sosial, dan pengetahuan untuk negara.



Ilustrasi ini merumuskan mandat Khazanah, yang mana bumbungnya mewakili wawasan kami, disokong oleh empat tiang yang menakrifkan kerja kami dan bertunjukkan asas-asas teras kami.



MENTRANSFORMASI MALAYSIA

Pandangan dari udara Kuala Lumpur City Centre seperti keadaannya pada 1994. Menara Berkembar Petronas telah dibina di bekas tapak Kelab Lumba Kuda Selangor yang kelihatan di sebelah atas kiri gambar ini.

PENCAPAIAN KAMI SETAKAT INI

Sejak mula beroperasi pada tahun 1994, Khazanah menjalankan pelbagai aktiviti, didorong oleh kepentingan kewangan dan strategik yang menyokong mandatnya. Aktiviti ini termasuk gabungan usaha-usaha pelaburan dan bukan pelaburan untuk menjana pulangan komersial, membentuk kelebihan strategik dan meningkatkan keupayaan negara.



3 September 1993: Khazanah diperbadankan

- Memeterai perjanjian bersyarat penjualan HICOM Holdings Berhad berjumlah RM1.72 bilion



- Pemindahan Malaysia Airports Bhd dan STLR Sdn Bhd kepada Khazanah daripada Menteri Kewangan Diperbadankan

- Usaha sama dengan syarikat Amerika Syarikat, MEMC Electronic Materials Inc bagi pengeluaran wafer silikon



- Khazanah mula beroperasi pada Ogos 1994 di bawah kepimpinan Perdana Menteri Malaysia keempat, Tun Dr Mahathir Mohamad, sebagai Pengerusi Khazanah yang pertama



- Pelupusan saham EON Berhad bernilai RM417.1 juta

- Perjanjian usaha sama dengan Bank Industri Malaysia dan Wafer Technology Sdn Bhd



- Mengambil alih 40% ekuiti dalam Putrajaya Holdings untuk melaksanakan pembangunan Putrajaya

- Tan Sri Dato' Mohd Sheriff Mohd Kassim dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang pertama

- Lembaga Pengarah Khazanah lengkap bersidang buat pertama kali pada 16 Mei

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

- Memainkan peranan sebagai pemangkin dengan menumpukan kepada pelaburan teknologi baru

- Menerbitkan empat bon berjumlah RM4.1 bilion



- Memperoleh 30% ekuiti dalam RHB Bank Bhd dan 5% ekuiti dalam Malayan Banking Bhd



- Pelupusan Bank Bumiputra Malaysia Berhad (BBMB) kepada Commerce Asset Holding Bhd (CAHB)



- Bank Muamalat ditubuhkan dengan menggabungkan aset Islam BBMB dan CAHB



- Bumiputra-Commerce Bank Berhad mula beroperasi pada bulan September

- Mengambil alih 40% ekuiti dalam Pelabuan Tanjung Pelepas dan 18.1% ekuiti dalam Bank Bumiputra

- Menerbitkan empat bon berjumlah RM3.8 bilion

- Memperoleh 10% ekuiti dalam Megasteel Sdn Bhd

- Melancarkan terbitan pertama bon tanpa kupon bernilai RM1b

- Pelaburan ekuiti dibuat dalam:

- YTL Power International Bhd
- MEC Bhd
- Bakun Hydroelectric Corporate Bhd
- Malaysia Central Fibreglass Sdn Bhd
- Northern Utility Resources Sdn Bhd

- Ekuiti baru disuntik ke dalam:
 - MCIC Holding Sdn Bhd
 - Motosikal dan Enjin Nasional Bhd (MODENAS)
 - Usahasama Proton-DRB Sdn Bhd
 - MEASAT Broadcast Network System Sdn Bhd
 - MEMC Kulim Electronic Material Sdn Bhd
 - Lang Display Technology Sdn Bhd

- Menerbitkan dua bon berjumlah RM2 bilion

- Melabur 30% dalam Time dotCom untuk memudahkan kemasukan rakan kongsi strategik

- Penyelesaian pelupusan Bumiputera Merchant Bank Bhd



- Syarikat Danasaham Sdn Bhd, anak syarikat milik penuh Khazanah mengambil alih United Engineers (M) Berhad (UEM)

Lihat kajian kes di halaman 86



- Widespread Asset Unbundling (WAU) - penyusunan semula aset dan liabiliti kewangan



- Penyenaraian PLUS Expressways Berhad (PEB)



- Perdana Menteri Malaysia kelima, Tun Abdullah Badawi menjadi Pengerusi Khazanah yang kedua

- Dato' Anwar Aji dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang kedua

- Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang ketiga

- Pemulaan rombakan strategik Khazanah. Khazanah menerima mandat baru daripada Kerajaan untuk menjadi pemegang saham yang aktif dan memacu transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC)



- Bon boleh tukar PLUS - Khazanah menerbitkan bon boleh tukarnya yang pertama



Khazanah berpindah dari Pusat Dagangan Dunia Putra ke ibu pejabat baru di Menara Berkembar Petronas



Program Transformasi GLC (Program GLCT) dilancarkan



Buku Biru Mempertigai Pengurusan Prestasi dilancarkan, "buku berwarna" siri pertama yang berfungsi sebagai garis panduan mengenai amalan terbaik bagi GLC

Khazanah memulakan pelaburan luar negara pertamanya di Indonesia, China, India dan Arab Saudi, mengembangkan jejak pelaburan serantau



Khazanah ditugaskan untuk menjalankan kajian kebolehlaksanaan pembangunan zon ekonomi khas di selatan Johor, yang kini dikenali sebagai Iskandar Malaysia



Khazanah melanggan 17% ekuiti XL, Indonesia sebanyak USD234 juta semasa tawaran awam awalnya (IPO)

2005



Iskandar Malaysia dilancarkan oleh Duli Yang Maha Mulia Almarhum Sultan Mahmud Iskandar Alhaj Idris Almarhum Sultan Ismail al-Khalidi, Almarhum Sultan Johor



Pelaburan dalam Pantai Holdings Berhad membuka jalan kepada pelaburan strategik Khazanah dari segi penjagaan kesihatan
Lihat kajian kes di halaman 93



Sukuk boleh tukar Telekom Malaysia Berhad (TM), sukuk boleh tukar pertama yang mematuhi Syariah diterbitkan oleh Khazanah



CIMB menyelesaikan pengambilalihan Southern Bank, sekaligus meletakkan CIMB sebagai pemain utama dalam sektor perbankan tempatan



Yayasan Khazanah ditubuhkan untuk menyediakan biasiswa kepada pelajar cemerlang bagi melanjutkan pelajaran di universiti-universiti di seluruh dunia



Khazanah Megatrends Forum tahunan diadakan buat kali pertama, menghimpunkan pemimpin dan personaliti ulung dalam meneroka idea-idea bagaimana megatrends yang semakin berkembang membentuk dasar-dasar perniagaan dan kerajaan di dunia



Program sekolah anak angkat PINTAR Foundation dilancarkan, dengan penyertaan GLC untuk mempertingkatkan pencapaian pendidikan pelajar dalam masyarakat yang kurang mendapat perhatian, terutamanya di kawasan luar bandar



Program Peningkatan Kebolehpasaran Graduan dilancarkan



Pelbagai Manual Transformasi Program GLCT atau buku-buku berwarna dilancarkan

2006



Pelaburan Timur Tengah pertama dalam Medini, pelaburan antarabangsa berskala besar yang pertama di Iskandar Malaysia

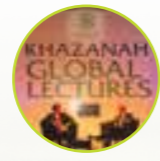
Pejabat Khazanah Koridor Utara (KKU) ditubuhkan untuk meningkatkan usaha pembangunan Khazanah di Wilayah Ekonomi Koridor Utara



Sukuk boleh tukar PLUS diterbitkan oleh Khazanah, sukuk terbesar berkaitan ekuiti, yang menerima langganan tertinggi



RHB diluluskan untuk menyelaraskan pelaburan Khazanah dalam sektor kewangan



Khazanah Merdeka Series yang terdiri daripada Khazanah Global Lectures, Khazanah Megatrends Forum dan Seminar Pembangunan Negara Khazanah diadakan, menampilkan mantan Perdana Menteri, Tun Abdullah Ahmad Badawi dan tiga pemenang Hadiah Nobel - mantan Setiausaha Agung Bangsa-Bangsa Bersatu, Kofi Annan; pengasas Grameen Bank, Dr Muhammad Yunus; dan ahli ekonomi Profesor Joseph E. Stiglitz

2007



TM-TM International (TMI) dipisahkan untuk merealisasikan potensi pegangan Khazanah dalam sektor telekomunikasi, mewujudkan landasan yang kemudiannya menjadikan Axiata, syarikat telekomunikasi serantau



UEM membuat penyusunan semula yang besar, membawa kepada tawaran saham awal (IPO) UEM Land



Penyusunan semula Time dotCom, yang melibatkan struktur bayaran tambahan permulaan untuk usahawan tempatan



Sukuk boleh tukar Parkson diterbitkan oleh Khazanah, sukuk pertama yang memberi pelabur pendedahan kepada pertumbuhan penggunaan runcit di China



Penggabungan Bank Lippo-Bank Niaga, yang menyatukan aset perbankan Indonesia Khazanah di bawah CIMB, mewujudkan bank keenam terbesar di Indonesia

Menubuhkan pejabat di China dan India, Khazanah melangkahkan jejaknya ke dalam dua ekonomi terbesar di dunia



Khazanah Global Lectures diteruskan, dengan syarahan oleh Carlos Ghosn, Pengerusi Nissan dan Ketua Pegawai Eksekutif Renault serta mantan Presiden India, Dr A.P.J Abdul Kalam



Projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi (HSBB) Malaysia bermula, melibatkan perkongsian awam dan swasta antara TM dan Kerajaan untuk membina rangkaian HSBB nasional



Buku Putih "Mewujudkan Nilai melalui Pengurusan Kawal Selia" dilancarkan

2008



Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak menjadi Pengerusi Khazanah yang ketiga



Pelan Induk pembangunan Teluk Datai dilancarkan, satu pelaburan strategik dalam sektor riadah dan pelancongan di Langkawi



Yayasan Sejahtera dilancarkan, satu usaha kemasyarakatan di bawah naungan Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC dan Khazanah, yang memberi tumpuan dalam menangani kemiskinan tegar di kawasan luar bandar



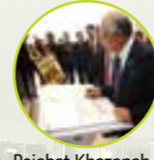
Khazanah Global Lectures oleh Dr Manmohan Singh, Perdana Menteri India



Skim Pengurusan Kebolehpasaran Graduan (GEMS) dilancarkan bagi meningkatkan kebolehpasaran graduan di Malaysia



Khazanah Global Lectures oleh Sir John Bond, mantan Pengerusi Vodafone Group Plc



Pejabat Khazanah Sentral, iaitu pejabat satelit Khazanah di KL Sentral dibuka

2009



Model Ekonomi Baru (NEM) dilancarkan oleh Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak



IHH Healthcare Berhad (IHH) diperbadankan, satu lagi perkembangan penting dalam portfolio penjagaan kesihatan Khazanah



Tawaran am bagi Parkway Holdings, membawa kepada pengambilalihan Parkway oleh Khazanah



Penyelesaian Perjanjian Malaysia-Singapura, perjanjian bersejarah antara Malaysia dan Singapura yang telah membuka jalan bagi kerjasama strategik dan ekonomi antara kedua-dua negara termasuk di Iskandar Malaysia

Sukuk Dolar Singapura pertama diterbitkan oleh Khazanah, sukuk terbesar di Singapura



Yayasan AMIR dilancarkan, usaha perkongsian awam-swasta untuk meningkatkan prestasi sekolah dan hasil pendidikan di Malaysia melalui Program Sekolah Amanah



Teach for Malaysia dilancarkan, program yang disokong oleh Khazanah, melibatkan 'fellowship' selama dua tahun bagi graduan Malaysia dan golongan profesional muda untuk mengajar di sekolah-sekolah berkeperluan tinggi yang terpilih di seluruh negara

2010



Pengumuman pelaburan bersama Khazanah-Temasek untuk menjalankan projek di Iskandar Malaysia dan Singapura, yang menyaksikan penubuhan M+S Pte Ltd dimiliki 60:40 oleh Khazanah dan Temasek (Pte) Ltd, dan Pulau Indah Ventures Sdn Bhd, usaha sama 50:50 antara Khazanah dan Temasek

Sukuk Renminbi (RMB) pertama dilancarkan oleh Khazanah, sukuk luar pesisir RMB pertama di dunia



Pertukaran saham MAS-AirAsia dan pelancaran Rangka Kerja Kolaborasi Komprehensif



Mitsui melabur dalam IHH, satu perkongsian strategik yang mengukuhkan lagi kedudukan Khazanah dalam industri penjagaan kesihatan



Penggabungan UEM Land dan Sunrise, menjadikan UEM Land pemaju hartanah terbesar di Malaysia



Iskandar Malaysia mencapai lima tahun yang bersejarah, dengan kemajuan yang ketara



Pelupusan strategik POS Malaysia Berhad, syarikat pos nasional



Khazanah Global Lectures oleh Mary Robinson, mantan Presiden Ireland



Hari Terbuka GLC diadakan bagi meningkatkan kesedaran orang ramai terhadap peranan yang dimainkan oleh GLC

2011



GLC Townhall bersama Perdana Menteri sempena Mesyuarat PCG ke-24



Khazanah dan IHH memperoleh 75% ekuiti dalam pembekal penjagaan kesihatan Turki, Acibadem



Perbalikan pertukaran saham MAS-AirAsia



Tawaran awam awal (IPO) bernilai USD1.5 bilion adalah yang ketiga terbesar di Malaysia pada masa ia dilancarkan



Usaha sama Khazanah-Sunway menyelesaikan pembelian Zon F Medini untuk projek pembangunan komersil dan kediaman bersepadu



LEGOLAND® Malaysia dilancarkan, pemangkin pembangunan di Iskandar Malaysia



Memperoleh 8.9% kepentingan dalam John Keells, salah satu konglomerat terbesar Sri Lanka yang tersenarai di Bursa Saham Colombo



Usaha sama UEM Land dan Ascendas untuk pembangunan taman teknologi mesra alam di Nusajaya, Johor

2012

Sukuk boleh tukar Parkson bernilai AS\$357.8 juta diterbitkan, sukuk pertama yang ditetapkan harga pada hasil negatif



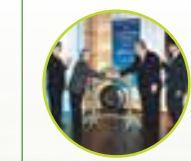
Marlborough College dibuka di Iskandar Malaysia



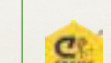
Transaksi untuk menswastakan PLUS selesai. Urus niaga bernilai RM33 bilion adalah urusan korporat terbesar dalam sejarah Malaysia



Pelupusan RM1.29 bilion pengeluaran kereta nasional Proton Holdings Berhad dimuktamadkan



Penyenaraian IHH, menjadikannya IPO ketiga terbesar di dunia pada masa itu



Cruyff Court Iskandar dilancarkan, yang pertama daripada dua Cruyff Court di Malaysia



KidZania Kuala Lumpur dilancarkan oleh Timbalan Perdana Menteri, Tan Sri Dato' Muhyiddin Yassin. Taman tema pendidikan ini merupakan pembangunan yang melibatkan anak syarikat Khazanah, Themed Attractions and Resorts Sdn Bhd



ULASAN 2013 DITERUSKAN >



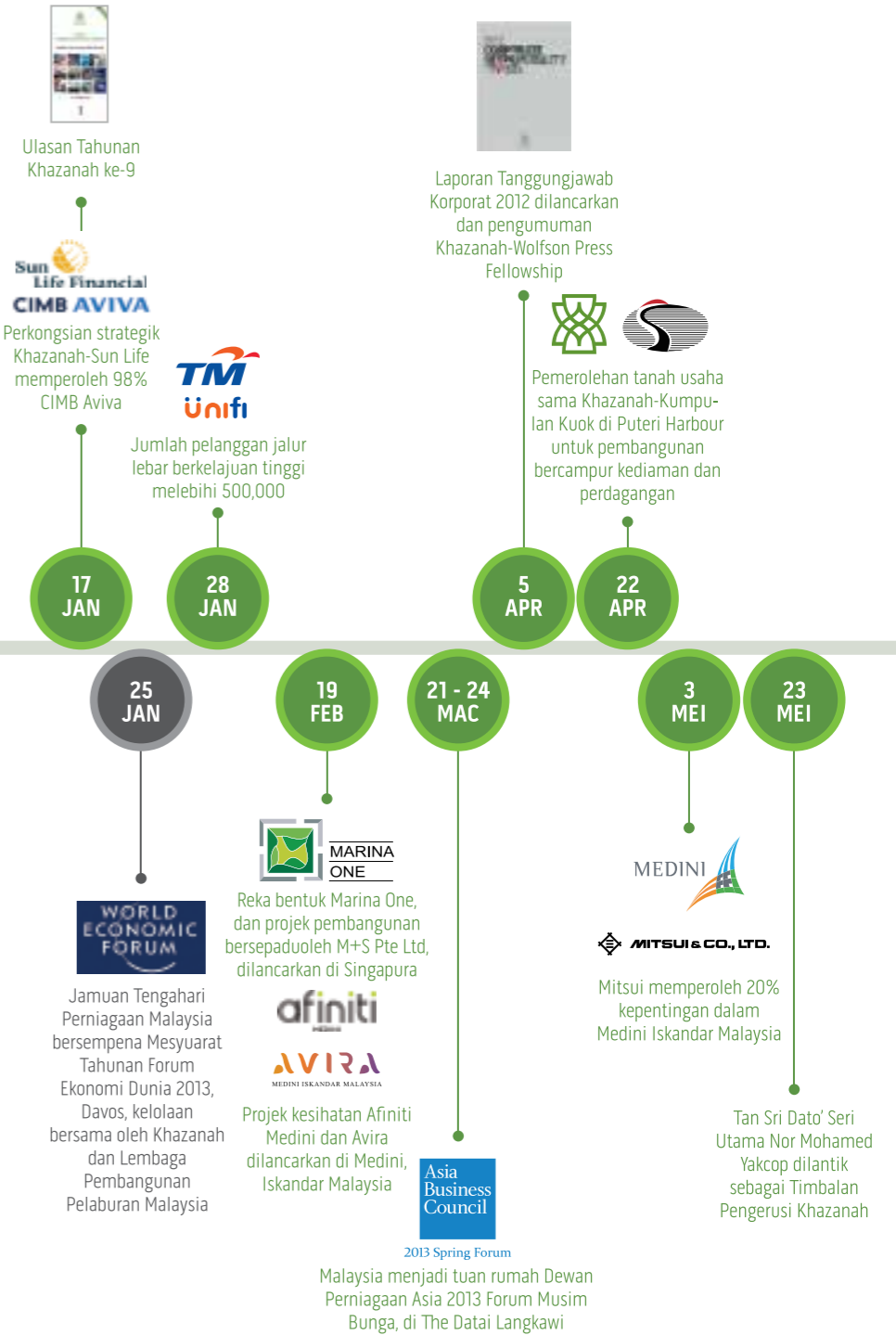
MENJADI SEBUAH NEGARA MAJU SEPENUHNYA

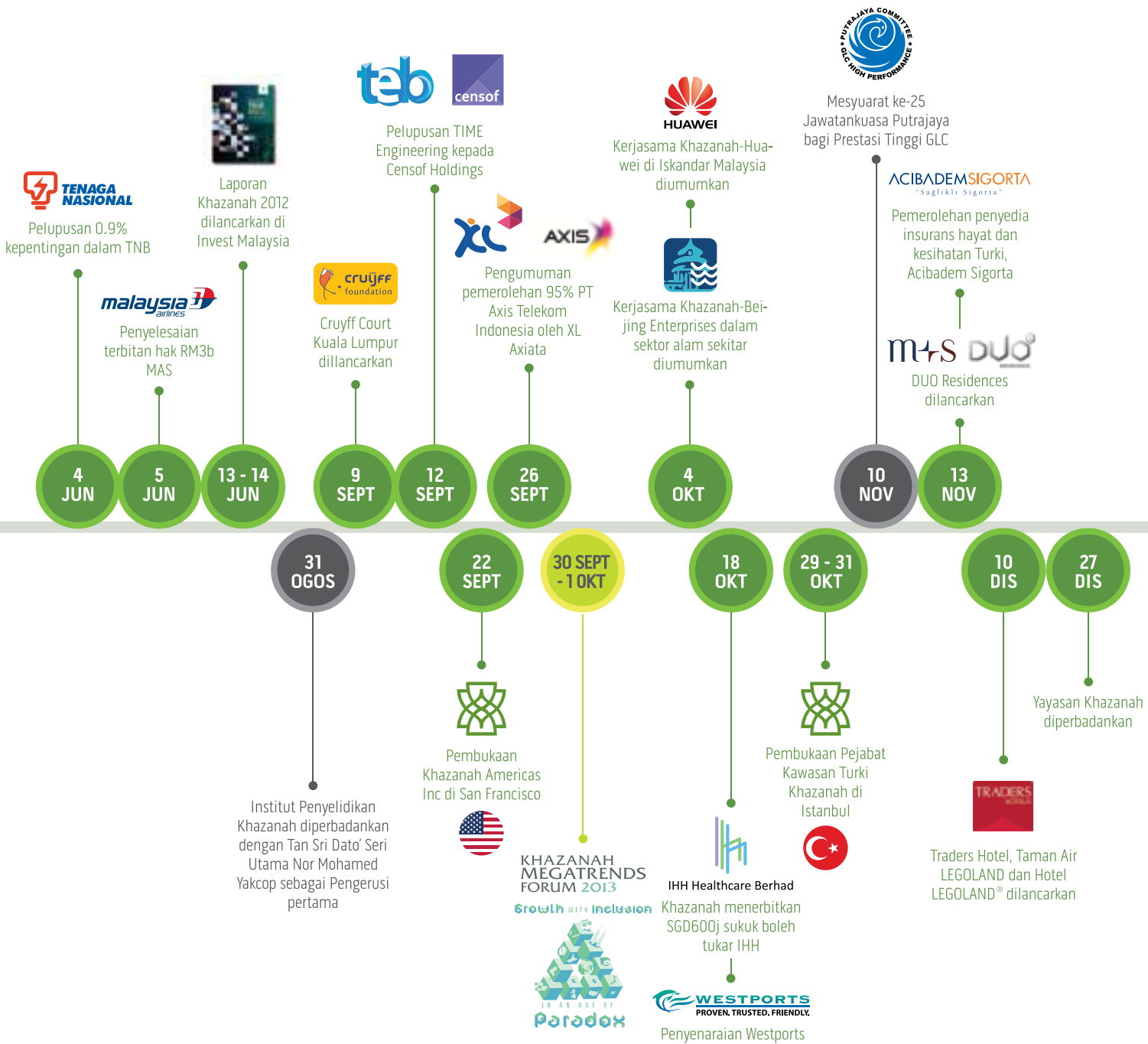
KLCC pada 2013. Ibu pejabat Khazanah terletak di Menara 2, Menara Berkembar Petronas yang ikonik.

ULASAN 2013

2013 menyaksikan beberapa urus niaga utama yang mengukuhkan lagi peranan kami sebagai dana pelaburan strategik. Ini termasuklah kegiatan korporat dan penjualan strategik demi menyokong matlamat pembangunan negara, pengambilalihan untuk meneroka bidang pertumbuhan baru dan pelancaran projek pemangkin.

- Urus niaga dan peristiwa penting bagi Khazanah
- Inisiatif nasional
- Inisiatif pengetahuan





Sumber: Kompilasi Khazanah





HARI KEMERDEKAAN

Sejak 1957, rakyat Malaysia menyambut Hari Kemerdekaan pada setiap 31 Ogos, satu peristiwa yang menggembirakan yang mana semua rakyat, tidak kira keturunan, bangsa, agama, tua dan muda bersama-sama meraikan ulang tahun kelahiran sebuah negara.

TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI

01

Sejak 1994, Khazanah memainkan peranannya dalam menyokong aspirasi negara untuk menjadi sebuah negara maju menjelang 2020. Sejak 20 tahun yang lalu, Khazanah membuat banyak pelaburan strategik bagi membantu membawa kelebihan daya saing kepada Malaysia. Hari ini, kami terus berkembang sebagai sebuah institusi, disokong oleh tadbir urus dan rangka kerja kebertanggungjawaban yang teguh. Dalam melaksanakan mandat kami, Lembaga Pengarah Khazanah yang diketuai oleh Pengerusi, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, memimpin usaha-usaha pengurusan dan kakitangan kami.

Amanat Pengerusi **12**

Tadbir Urus dan Rangka Kerja
Kebertanggungjawaban **16**

Lembaga Pengarah **17**

Perutusan daripada Pengarah
Urusan **18**

Kumpulan Perancangan
Strategik **24**

HARI MALAYSIA

Hari Malaysia disambut pada 16 September apabila Sabah dan Sarawak menyertai Malaya pada 1963, membawa kepada pembentukan negara Malaysia. Semangat perpaduan terus kekal tatkala Malaysia melangkah ke fasa baru.

AMANAT PENGERUSI

MALAYSIA TERUS MENDEPANI CABARAN YANG SEMAKIN MENINGKAT PADA TAHUN-TAHUN MENDATANG, TIKA GLOBALISASI DAN EKONOMI TANPA SEMPADAN MENJADI KENYATAAN

Model Baru Ekonomi (NEM) yang diperkenalkan pada 2010 dirangka untuk membantu mengubah ekonomi Malaysia dengan memudahkan lebih banyak kemasukan pelaburan asing dan meningkatkan permintaan tempatan bagi membantu melonjakkan negara menuju taraf negara berpendapatan tinggi. Walaupun asas ekonomi negara kukuh, kita perlu sentiasa bersedia membuat perubahan untuk menyesuaikan kedudukan dalam ekonomi sejagat. Apa yang diperlukan adalah agar semua rakyat Malaysia mempunyai kepentingan yang bermakna dalam rancangan transformasi kita. Tenaga dan kerjasama daripada semua pihak berkepentingan adalah penting dalam kita bersama-sama berusaha

menjadikan Malaysia sebuah negara maju yang mana setiap rakyat Malaysia boleh meraih manfaat daripada pertumbuhan ekonomi yang mampan.

Selama beberapa dekad, cara lama untuk kemakmuran ekonomi telah diuji dan terbukti berkesan. Namun, ia bukanlah satu ukuran yang kekal bagi kesinambungan kejayaan masa depan. Tahun 2013 dijejaskan oleh peristiwa dasar politik asing yang buruk dan persekitaran perniagaan yang tidak menentu. Ini menunjukkan betapa perlunya untuk terus berada dalam kedudukan yang teguh dan membina daya tahan dalam ekonomi Malaysia supaya kita boleh menangkis sebarang kejadian luaran yang tidak dijangka. Sebagai sebuah negara, semakin kita menghampiri 2020, semakin banyak perkara yang perlu dilakukan. Kita mahu memastikan negara Malaysia menyepadukan ekonomi sejagat yang pantas berubah dan mengambil peluang daripada lokasi geografi strategik kita yang menghubungkan Timur dan Barat.

Sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia, Khazanah telah mengemudi keadaan sejagat dan tempatan yang mencabar dan mengembangkan portfolio pelaburannya dengan mantap sejak ia diamanahkan dengan mandat baru pada 2004. Khazanah terus memberi sokongan padu kepada rancangan transformasi ekonomi Malaysia. Demi menjayakan rancangan transformasi ini, ke arah 2020, Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) akan menjadi pengukur utama kejayaan pada masa akan datang. G-20¹ terus mencatat kemajuan yang ketara bukan sahaja sebagai jaguh dalam negara, tetapi sebagai peneraju serantau.



Dato' Sri Mohd Najib memberi taklimat kepada para delegasi Forum Musim Bunga Dewan Perniagaan Asia 2013 di Sri Perdana, Putrajaya



**DATO' SRI
MOHD NAJIB
TUN HJ ABDUL RAZAK**
*Pengerusi
Khazanah Nasional Berhad*





Sebagai sekretariat Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC, Khazanah bertanggungjawab dalam Program Transformasi GLC, yang bermula pada 2005. Program ini bertindak sebagai saluran penting untuk membantu negara membuat pelaburan bersama dengan sektor swasta manakala Khazanah terus berusaha mendapatkan Pelaburan Ekonomi Baru yang bernilai tinggi, selaras dengan matlamat NEM.



Tahun 2014 adalah tahun yang istimewa dalam sejarah Khazanah kerana ia meraikan ulang tahunnya yang ke-20. Khazanah memulakan operasi pada 1994 dengan matlamat mengoptimumkan pulangan komersial kepada Kerajaan dan memainkan peranan sebagai pemangkin dalam membangunkan projek-projek berteknologi tinggi dan strategik untuk meningkatkan ekonomi Malaysia di zaman 1990-an.



Kerajaan kemudiannya berasakan bahawa sebahagian daripada aset-aset strategik yang dikawal oleh Kementerian Kewangan akan diuruskan dengan lebih baik jika ia dikendalikan oleh entiti korporat, tertakluk kepada keketatan dan pendedahan pasaran komersial. Sehubungan itu, Khazanah telah ditubuhkan.

Dalam sepuluh tahun pertama kewujudannya, Khazanah memainkan peranan penting memantau pelaburan yang dipegang oleh GLC dan memperoleh kepentingan strategik dalam sektor-sektor penting tertentu seperti kewangan, pengeluaran wafer, hartanah, automotif dan elektrik. Sesungguhnya, ia bukan satu tempoh yang perlahan dalam sejarah Khazanah, bila mana syarikat memainkan peranan penting yang sebaliknya tidak begitu disedari

A Dato' Sri Mohd Najib di Rumah Terbuka Hari Raya Khazanah 2013 **B** Semasa Forum Musim Bunga Dewan Perniagaan Asia 2013 di Putrajaya **C** Di sesi Perbincangan Luar Akhir Tahun Lembaga Pengarah Khazanah 2013 di Traders Hotel, Johor **D** Merasmikan LEGOLAND® Malaysia Resort pada Disember 2013





KHAZANAH TELAH MENGHARUNGI CABARAN TEMPATAN DAN GLOBAL SERTA TELAH MENGEMBANGKAN PORTFOLIO PELABURANNYA DENGAN MANTAP SEJAK MENERIMA MANDAT BARU PADA 2004.

dalam pembangunan ekonomi. Khazanah juga berperanan besar dalam membantu memulihkan beberapa syarikat bermasalah yang terjejas akibat krisis kewangan Asia pada 1997.

Peranan Khazanah diteruskan tetapi dengan kadar yang pantas dalam tempoh sepuluh tahun yang kedua dari 2004, dengan pembangunan pelbagai portfolio pelaburan yang merangkumi bukan sahaja Malaysia tetapi juga pasaran-pasaran utama termasuk China, India, Turki, Indonesia, Singapura dan Amerika. Peluang bagi Malaysia di peringkat ekonomi tempatan, serantau dan sejagat jelas dan nyata. Namun kita perlu memutuskan langkah muktamad untuk mengambil kesempatan daripada peluang-peluang ini supaya ia terus memberi faedah dan meningkatkan mutu hidup semua rakyat Malaysia.

Selaku Pengerusi Khazanah, saya mengambil kesempatan untuk mengucapkan terima kasih kepada semua individu yang terlibat dengan organisasi ini atas segala yang mereka terus lakukan saban masa bagi mengukuhkan syarikat ini. Semuanya dengan matlamat agar nilai terus dicipta dan diraih demi manfaat semua rakyat. Dedikasi setiap warga Khazanah, dahulu dan kini, telah banyak menyumbang kepada kemajuan organisasi dalam tempoh 20 tahun ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih khusus kepada semua ahli Lembaga Pengarah atas kebijaksanaan dan pandangan mereka secara keseluruhan, yang begitu memanfaatkan syarikat.

Masih banyak yang perlu dilakukan dalam kita meneruskan perjalanan mara ke hadapan untuk membangunkan ekonomi Malaysia. Namun, kerja keras dan kesungguhan adalah bekal yang bakal memastikan peluang besar untuk berjaya. Daripada 30 kakitangan di awal dahulu kepada kira-kira 470 kakitangan pada hari ini, perjalanan pertumbuhan dan pewujudan nilai adalah sesuatu sangat bererti. Pencapaian sepanjang 20 tahun adalah kejayaan yang membanggakan untuk kita semua tetapi ia bukan bermakna kita boleh berpuas hati. Melangkah ke 20 tahun seterusnya, saya yakin Khazanah akan terus melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan dengan penuh profesional dan integriti, insya-Allah.

Terima kasih.

Dato' Sri Mohd Najib
Pengerusi
Khazanah Nasional Berhad



TADBIR URUS DAN RANGKA KERJA KEBERTANGGUNGJAWABAN

KAMI DIPANDU OLEH RANGKA KERJA YANG MENETAPKAN TANGGUNGJAWAB, KUASA DAN STRUKTUR TADBIR URUS YANG JELAS

Khazanah mendukung piawaian yang ketat berhubung ketelusan dan kebertanggungjawaban. Kami dipandu oleh rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban yang menetapkan tanggungjawab, kuasa dan struktur tadbir urus yang jelas bagi tujuan pengawasan berterusan terhadap operasi kami. Ini diperkuatkan oleh sistem dan kawalan dalaman berbentuk dasar, tata cara dan garis panduan mengenai perkara-perkara yang merangkumi pengurusan risiko dan kelulusan pelaburan sehinggalah kepada nilai-nilai korporat dan piawaian etika.

Kami membuat pendedahan yang perlu berhubung prestasi dan operasi kami, sama ada ia sebagaimana yang diperlukan oleh undang-undang dan pihak berkuasa berkaitan ataupun penyebaran maklumat secara sukarela kepada pemegang kepentingan termasuk orang awam, di mana-mana sahaja. Kami diaudit oleh Jabatan Audit Negara, melalui Kementerian Kewangan, dan bertanggungjawab untuk memberi penjelasan kepada Parlimen Malaysia, yang mana kami pernah hadir di hadapan Jawatankuasa Kira-Kira Wang. Kami mengemukakan penyata kewangan kami yang telah diaudit kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia pada setiap tahun. Kami menyediakan maklumat yang menyeluruh melalui laman sesawang rasmi dan penerbitan yang dikeluarkan setiap tahun termasuk Laporan Khazanah, Laporan Tanggungjawab Korporat Khazanah dan Kajian Semula Kemajuan Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan.

Sementara itu, kami menjalankan program pembabitan pada setiap tahun untuk memberi penerangan kepada kumpulan pemegang kepentingan termasuk media, penganalisis dan pengurus dana, agensi kerajaan, ahli-ahli parlimen dan badan-badan bukan kerajaan.

Kami beroperasi dalam rangka kerja mandat yang jelas, sejajar dengan matlamat pembangunan nasional oleh Kerajaan. Mandat kami memberi panduan kepada pelaburan dan pendekatan operasi, memastikan ia tekal dengan matlamat yang ditetapkan oleh pemegang saham kami.

Khazanah memasuki pasaran modal antarabangsa dari semasa ke semasa, dan dalam proses ini, sekuriti dan pelaburan kewangan kami diberi penarafan. Sehingga kini, kami menyediakan pendedahan yang mencukupi dan kerap tentang kedudukan kewangan kami melalui agensi penarafan dan peserta pasaran. Kami mematuhi keperluan pendedahan awam berkanun mengenai pelaburan, pelupusan dan penjana modal. Kami juga mendedahkan secara berkala data kewangan kepada pemegang saham kami (Menteri Kewangan Diperbadankan), Bank Negara Malaysia dan Jabatan Perangkaan.

Kami ditadbir oleh Lembaga Pengarah yang terdiri daripada wakil-wakil daripada Kerajaan dan sektor korporat dengan pelbagai latar belakang profesional dan kepakaran. Dato 'Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, ialah Pengerusi Lembaga Pengarah.

Lembaga Pengarah bermesyuarat secara berkala dan bertanggungjawab bagi keseluruhan tadbir urus dan prestasi Khazanah. Piagam Lembaga Pengarah menggariskan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah dalam menyelia pengurusan Khazanah.

Lembaga Pengarah dibantu oleh dua jawatankuasa kecil - Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC). Empat anggota EXCO terdiri daripada tiga Pengarah Bukan Eksekutif dan seorang Pengarah Eksekutif, manakala ARC terdiri daripada dua Pengarah Bebas.

Rangka Kerja Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko berfungsi sebagai panduan untuk pengurusan risiko yang berkesan, dan untuk memupuk dan menerapkan budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang baik di Khazanah. Rangka kerja ini terdiri daripada Polisi Pengurusan Risiko, Senarai Perkara untuk Lembaga, Had Kuasa kepada Pengurusan, Kod Tata Laku dan Prosedur yang menakrifkan amalan perniagaan beretika serta polisi, proses dan prosedur untuk membimbing kakitangan kami.

LEMBAGA PENGARAH

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

DATO' SRI MOHD NAJIB TUN HJ ABDUL RAZAK

Pengerusi

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



Dari Kiri ke Kanan: Tan Sri Andrew Sheng, Tan Sri Mohamed Azman Yahya, Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar, Tan Sri Dato' Seri Utama Nor Mohamed Yakcop, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, Dato' Seri Ahmad Husni Hanadzlah, Tan Sri Md Nor Yusof, Dato' Mohammed Azlan Hashim, Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda

TAN SRI DATO' SERI UTAMA NOR MOHAMED YAKCOP

Timbalan Pengerusi dan Pengerusi EXCO

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

DATO' SERI AHMAD HUSNI HANADZLAH

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

TAN SRI MD NOR YUSOF

Ahli EXCO

Tan Sri Md Nor Yusof ialah Pengerusi Kumpulan CIMB dan Malaysian Airline System Berhad, serta ahli pelbagai lembaga pengarah beberapa syarikat termasuk Pelaburan Hartanah Berhad dan Malaysian Agrifood Corporation Berhad. Beliau menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Khazanah dan sebelum ini merupakan Pengerusi Eksekutif Suruhanjaya Sekuriti dan Penasihat Menteri Kewangan.

TAN SRI MOHAMED AZMAN YAHYA

Ahli ARC

Tan Sri Azman Yahya ialah pengasas dan Ketua Eksekutif Kumpulan Symphony House Berhad, dan Pengerusi Eksekutif Bolton Berhad. Beliau juga merupakan ahli lembaga pengarah Ekuiti Nasional Berhad dan beberapa syarikat pelaburan Khazanah. Beliau sebelum ini merupakan Ketua Eksekutif Danaharta dan Pengerusi Jawatankuasa Penyusunan Semula Hutang Korporat.

DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM

Ahli EXCO

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

RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA

Penegerusi ARC

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

TAN SRI ANDREW SHENG

Ahli ARC

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

TAN SRI DATO' AZMAN HJ MOKHTAR

Ahli EXCO

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

PERUTUSAN DARIPADA PENGARAH URUSAN

Selamat membaca Laporan Tahunan Khazanah 2013 (TKR2013). Ini merupakan tahun kedua kami menerbitkan Laporan Tahunan Khazanah, selepas terbitan sulungnya tahun lalu. Kami berharap agar laporan ini akan sekali lagi memenuhi matlamat utamanya sebagai saluran yang memberikan laporan terkini dan menyeluruh mengenai operasi, kegiatan dan prestasi Khazanah, dalam bentuk rujukan yang lengkap, mudah diperolehi dan berguna untuk semua pemegang kepentingan kami.

TAHUN INI MENCATAT SEJARAH KERANA KAMI MENYAMBUT ULANG TAHUN YANG KE-20 SEJAK MULA BEROPERASI PADA OGOS 1994

Selain menyingkap kegiatan kami tahun lalu, TKR2013 juga mempunyai satu lagi tujuan penting, iaitu untuk merakamkan liku-liku perjalanan syarikat sepanjang dua dekad lalu.

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



Khazanah ditubuhkan ketika Malaysia mengalami pertumbuhan ekonomi yang berterusan pada tahun 1990-an. Mengimbas kembali seruan semangat kami yang menyeluruh iaitu “Membina Nilai Sejati”, semangat tersebut kekal membara sejak mula sehingga kini. ‘Membina Nilai Sejati’ terus menjadi prinsip utama, yang mendorong setiap sesuatu yang dilakukan dan sebagaimana yang telah saya nyatakan dalam TKR2012, ia kekal sebagai aspirasi dan janji kepada 30 juta rakyat Malaysia yang merupakan pemegang kepentingan kami yang paling utama. Logo kenangan dengan cogan kata “20 Tahun – Membina Nilai Sejati”, yang menghiasi kulit buku laporan tahunan ini, adalah peringatan penting akan usaha berterusan Khazanah dalam memenuhi mandatnya kepada negara.

Kami telah berusaha memberi penjelasan dan perspektif mengenai Khazanah sepanjang 20 tahun penubuhannya melalui perbincangan dengan pelbagai lapisan masyarakat yang telah membentuk dan menyumbang terhadap pertumbuhan Khazanah sejak 1994, yang mana kata-kata dan pendapat mereka dirakam dan dikongsi dalam TKR2013; termasuk mantan Pengerusi, YABhg Tun Dr Mahathir Mohamed dan YABhg Tun Abdullah Ahmad Badawi, mantan Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif Khazanah, mantan Pengarah Urusan, serta kakitangan

dahulu dan kini. Kami bersama-sama memperincikan garis masa bagi urus niaga dan acara penting. Harapan kami agar ia dapat memberi pembaca satu catatan menyeluruh mengenai pencapaian Khazanah yang boleh menjadi bukti sumbangan kami kepada pembangunan negara.

Sepertimana laporan tahun lalu, kami telah menyertakan tiga kajian kes baru yang diharapkan dapat memberi pemahaman lebih mendalam tentang pencapaian penting Khazanah. Kajian tersebut menekankan peranan yang dimainkan oleh Khazanah dalam penyusunan semula kumpulan Renong-UEM, berikutan krisis kewangan pada penghujung 1990-an; pelaburan kami dalam penjagaan kesihatan sejak 2005, yang membawa kepada kejayaan penyenaarai IHH Healthcare Berhad pada 2012; dan gambaran keseluruhan tentang usaha Khazanah untuk memastikan bahagian keterangkuman disepadukan dalam kegiatan pelaburan kami.

Apabila Khazanah memulakan operasi 20 tahun yang lalu, matlamat kami berupa serampang dua mata: untuk mengoptimumkan pulangan daripada syarikat yang kami uruskan bagi pihak Kerajaan dan untuk bertindak sebagai pemangkin dalam membangunkan projek strategik dan berteknologi tinggi yang dapat meningkatkan ekonomi Malaysia.



A Tan Sri Dato' Azman di taklimat Ulasan Tahunan Khazanah kepada para pemegang kepentingan yang diadakan di Traders Hotel, Johor **B** Di sesi Perbincangan Luar Lembaga Pengarah Khazanah yang diadakan di Traders Hotel, Johor **C** Di Khazanah Megatrends Forum 2013

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003



A Loji jana kuasa Tenaga Nasional Berhad di Manjung, Perak **B** Menara TM di Kuala Lumpur

Kerajaan menubuhkan Khazanah sebagai sebuah entiti yang berasingan daripada struktur perkhidmatan awam, untuk membolehkannya memainkan peranan sebagai pemegang amanah yang lebih profesional dan mesra pasaran dalam menguruskan pelaburan strategik negara seperti Tenaga Nasional Berhad dan Telekom Malaysia Berhad.

Selain itu, Khazanah juga telah dipertanggungjawabkan untuk mengenal pasti pelaburan berpotensi, yang dapat memanfaatkan keupayaan sedia ada negara, membina kemampuan tempatan di kawasan strategik baharu dan merangsang pertumbuhan kegiatan ekonomi yang bernilai tambah. Ini termasuk pelaburan dalam sektor elektronik dan semikonduktor, automatif, prasarana, dan kewangan.


Sekitar 1990-an, Khazanah juga telah terlibat dalam kegiatan korporat untuk menggalakkan peningkatan tawaran sektor kewangan tempatan, termasuk pelaksanaan penerbitan bon tanda aras untuk membantu membangunkan pasaran bon Ringgit, dan memainkan peranan sebagai pemangkin pasaran modal perniagaan tempatan dengan mengambil bahagian dalam dana yang diwujudkan untuk menggalakkan pertumbuhan sektor teknologi. Apa yang perlu diberi perhatian adalah walaupun kami terlibat sepenuhnya dalam bidang komersial, penekanan pembangunan strategik dalam pendekatan pelaburan syarikat kekal menjadi bahagian utama mandat kami sehingga kini.

Pada 2004, Kerajaan memberikan mandat baru kepada Khazanah, yang bersifat pelaburan aktif dengan memberi tumpuan kepada pengurusan prestasi aktif, pewilayahan, membuka sempadan sektor dan geografi baru, dan membangunkan modal insan, semuanya disokong oleh dwi matlamat untuk mendapatkan pulangan kewangan dan strategik atau ekonomi. Di pasaran tempatan, Khazanah telah memacukan usaha ke arah prestasi tinggi dan penciptaan nilai oleh syarikat pelaburan kami; usaha utama dalam hal ini adalah Program Transformasi 10 Tahun Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) yang diumumkan pada 2004.

Kami bersyukur bahawa secara keseluruhannya, kami telah berupaya menyumbang ke arah perubahan atau transformasi syarikat utama kami dalam sektor seperti perbankan, telekomunikasi, prasarana, utiliti dan pengurusan lapangan terbang. Kami juga telah berupaya menembusi bidang Ekonomi Baru seperti penjagaan kesihatan, riadah dan pelancongan, insurans, industri kreatif, sains hayat dan teknologi. Iskandar Malaysia, yang telah dimulakan oleh Khazanah pada 2006, adalah satu lagi contoh ketara pembangunan utama yang merangkumi mandat komersial dan strategik Khazanah.

Sebagai sebahagian daripada transformasi yang berterusan, perubahan mandat pada 2004 memperlihatkan penekanan yang kuat untuk meluaskan jejak pelaburan serantau dan antarabangsa kami. Kini, sebanyak 35% daripada nilai portfolio kami daripada pelaburan luar negara dan kini kami telah menubuhkan empat pejabat luar negara di Beijing, Mumbai, San Francisco dan Istanbul. Pendekatan kami di luar negara berkait rapat dengan usaha pewayah GLC dan dalam hal ini, kami bekerjasama dengan syarikat pelabur untuk mengenal pasti dan memanfaatkan peluang yang boleh memberikan pulangan yang strategik untuk negara.

Selain daripada tiga tanggung kegiatan pelaburan teras dalam mandat kami, terdapat juga tanggung teras keempat, iaitu pembangunan modal insan dan keupayaan berkaitan seperti kegiatan pembangunan pengetahuan dan tanggungjawab korporat (CR). Dalam hal ini, saya dengan sukacitanya menyatakan bahawa Khazanah telah

 **DENGAN BERPEGANG KEPADA MANDAT TERSEBUT, KHAZANAH TERUS BERKEMBANG MENJADI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJARAN BERASASKAN PENGETAHUAN, SERTA MENINGKATKAN KEUPAYAAN KAMI DARI SEGI TANGGUNGJAWAB KORPORAT (CR), DUA BAHAGIAN YANG TELAH BANYAK DITITIKBERATKAN PADA 2013.**

berkembang daripada satu pasukan teguh dengan bilangan tenaga kerja yang sederhana seramai 30 orang kepada lebih 470 kakitangan hari ini, selaras dengan peranan dan tanggungjawab kami yang telah diperluaskan sejak 2004. Kami sedang berusaha untuk membina sebuah organisasi yang teguh dan berdaya tahan yang mampu menempuhi cabaran baru kelak.

Dengan demikian, Khazanah terus berkembang menjadi sebuah organisasi pembelajaran berasaskan pengetahuan, dan semakin mengukuhkan keupayaan kami di landasan tanggungjawab korporat (CR), dua bahagian yang telah banyak dititikberatkan pada 2013. Tahun lalu, dua pencapaian penting telah dicatatkan; penubuhan Institut Penyelidikan Khazanah dan pemerbadanan Yayasan Hasanah, sebuah perbadanan yang kelak akan merangkumi semua kegiatan CR kami.

Sepanjang 10 tahun sejak Khazanah mula dirombak pada Mei 2004, syarikat kami telah menunjukkan kemajuan yang kukuh dalam prestasi strategik kewangan. Nilai portfolio kami yang diukur dengan Nilai Bersih Diselaraskan (NWA), telah meningkat tiga kali ganda daripada RM33.3 bilion pada Mei 2004 kepada RM103.5 bilion pada 31 Disember 2013. Ini diterjemahkan kepada kadar pertumbuhan tahunan berganda sebanyak 12.5% setahun sejak 2004. Jika ditukarkan kepada Dolar AS, Kadar Pertumbuhan Tahunan Berganda (CAGR) adalah lebih tinggi dalam tempoh tersebut iaitu 14.2%. Untuk 2013 lalu, NWA meningkat sebanyak



Tan Sri Dato' Azman di Forum Musim Bunga Dewan Perniagaan Asia 2013 di The Datai Langkawi.

RM16.6 bilion atau 19.1% mulai 31 Disember 2012. Pertumbuhan tahun ke tahun mengatasi jumlah pulangan FBM KLCI sebanyak 14.4%. Ia juga lebih baik berbanding indeks serantau seperti Indeks Singapore Straits Times (7.3%), Indeks Hong Kong Hang Seng (14.3%) dan MSCI Asia ex-Japan (10.8%).

Dari segi sumbangan, pertumbuhan NWA didorong terutamanya oleh Telekom Malaysia Berhad, Kumpulan Axiata Berhad, UEM Group Berhad, Tenaga Nasional Berhad, Kumpulan CIMB Berhad, dan sektor penjagaan kesihatan. Nilai Aset Boleh Capai (RAV) meningkat 164.8% atau RM84 bilion daripada RM50.9 bilion pada Mei 2004 kepada RM135.1 bilion setakat 31 Disember 2013. RAV setakat 31 Disember meningkat 11.1% daripada RM121.5 bilion setakat 31 Disember 2012.

Jumlah hasil pendapatan bagi tahun berakhir 31 Disember 2013 adalah sebanyak RM7.6 bilion, merangkumi pendapatan dividen sebanyak RM6.6 bilion, dengan keuntungan pelupusan dan pendapatan lain berjumlah melebihi RM1 bilion. Keuntungan syarikat proforma sebelum cukai berjumlah RM3.1 bilion (2012: RM2.1 bilion).

Sepanjang 10 tahun yang lalu, antara 2004 dan 2013, kami telah melaksanakan 109 pelaburan bernilai RM58.1 bilion dan 61 pelupusan bernilai RM37.2 bilion. Keuntungan daripada pelupusan ini adalah sebanyak RM16.4 bilion. Pada 2013 sahaja, kami telah melaksanakan 14 pelaburan berjumlah RM6.7 bilion, dan enam pelupusan yang menghasilkan keuntungan sebanyak RM682 juta. Keuntungan terkumpul sebelum cukai (KSC), cukai yang dibayar serta dividen yang diisytiharkan sepanjang tempoh ini masing-masing adalah RM19.1 bilion, RM1.2 bilion dan RM6.5 bilion. Ini adalah 3.8 kali ganda, 2.8 kali ganda dan 21.3 kali ganda berbanding KSC, cukai yang dibayar dan dividen yang diisytiharkan sepanjang 10 tahun mulai 1994 sehingga 2003.

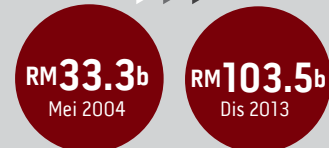
Tahun 2013 juga menyaksikan kami terus memacu Program Transformasi GLC, melalui peranan kami sebagai Urus Setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), serta sokongan untuk usaha kebangsaan utama di bawah Program Transformasi Negara.

Usaha-usaha ini menggariskan penciptaan nilai yang dijalankan sebagai sebahagian daripada mandat kami. Sama pentingnya adalah perkongsian pulangan dengan para pemegang kepentingan melalui peranan pengagihan nilai kami.

Selain gandaan peningkatan dividen dan cukai yang diagihkan oleh Khazanah sepanjang 10 tahun yang lalu, syukur Alhamdulillah syarikat portfolio kami juga telah bertambah maju dengan pengwujudan nilai yang menjurus kepada pengagihan nilai. Contohnya, tujuh syarikat berkaitan Khazanah, yang juga dikenali sebagai K-7, di bawah Program Transformasi GLC telah membayar sejumlah RM23 bilion cukai dan RM38 bilion dividen sepanjang tempoh mulai 2004 sehingga 2012, yang mana RM26 bilion telah dibayar kepada entiti berkaitan Kerajaan Malaysia seperti Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Permodalan Nasional Berhad dan Kumpulan Wang Persaraan.

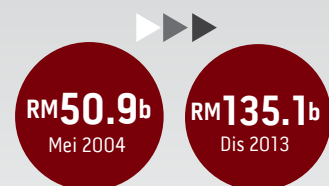
NILAI BERSIH DISELARASKAN (NWA)

Nilai portfolio kami yang diukur dengan Nilai Bersih Diselaraskan (NWA), telah meningkat tiga kali ganda



NILAI ASET DIREALISASI (RAV)

RAV setakat 31 Disember meningkat 11.1% daripada RM121.5 bilion setakat 31 Disember 2012



Tan Sri Dato' Azman dan Johan Cruyff di acara untuk kanak-kanak istimewa di Cruyff Court Kuala Lumpur, Brickfields.





Tan Sri Dato' Azman membicarakan persediaan dengan Pengurusan Kanan sebelum Perbincangan Luar Lembaga Pengarah pada 2013.

Usaha CR kami juga mewakili saluran pengagihan nilai yang penting. Sejak 2006, Khazanah telah membelanjakan RM335 juta untuk inisiatif CR, yang mana RM80.5 juta telah dibelanjakan pada 2013. Tahun lalu, syarikat telah mengorak langkah yang penting untuk mendalami dan meluaskan CR kami melalui pemerbadanan Yayasan Hasanah. Pendekatan strategik yayasan ini adalah untuk menyokong dan memperkasakan masyarakat, menggalakkan keterangkuman sosial serta menambah baik persekitaran tempatan.



Yayasan Hasanah akan menggabungkan dan meluaskan usaha CR kami yang sedia ada dalam lima bahagian teras, iaitu pendidikan, pembangunan masyarakat, alam sekitar, seni, warisan dan budaya, serta pengetahuan. Yayasan ini akan tertumpu kepada kerjasama dengan rakan kongsi tempatan kerana kami percaya kepada perlunya mengukuhkan kemampuan tempatan dan pemilihan masyarakat untuk memastikan kelestarian usaha tersebut. Kami juga menyasarkan untuk menunjukkan dan mengukur kesan sosial dan alam sekitar bagi kegiatan yayasan, yang banyak tertumpu kepada membantu golongan masyarakat berpendapatan rendah.

Alhamdulillah, kami bersyukur atas kejayaan kukuh yang dicapai sepanjang 20 tahun sejak penubuhan kami, serta tempoh 10 tahun transformasi dan rombakan kami. Namun, kami sedar bahawa kami perlu meningkatkan keupayaan dan menginstitusikannya, agar berpeluang untuk terus membina nilai tanpa mengira sempadan, dan menyokong agenda pembangunan kebangsaan yang lebih menyeluruh. Kami akan kekal sebagai pelabur jangka panjang dan terus menyokong syarikat yang dilaburkan sementara mencari peluang dalam pasaran baru dan sedia ada.

Pencapaian utama dalam masa terdekat ini adalah kejayaan Program Transformasi GLC pada 2015. Sebahagian GLC telahpun menjadi peneraju serantau, dan penting bagi mereka untuk terus melaksanakan pelbagai usaha di bawah program tersebut. Semakin Khazanah menjangkau melepasi sempadan Malaysia, kami akan memanfaatkan pejabat wilayah kami sebagai tapak untuk mendalami dan meluaskan liputan di kawasan tersebut, sementara meneruskan pelaburan dalam inisiatif yang memberikan manfaat strategik jangka panjang kepada negara.

Tempoh 20 tahun adalah satu jangka masa yang panjang, hampir satu generasi. Tetapi 20 tahun juga

adalah tempoh yang pendek setakat ini, di mana kami membina sebuah institusi yang berupaya memainkan peranan yang amat penting sebagai pemangkin dalam pembangunan Malaysia yang berterusan dan semakin berkembang, dan sememangnya dalam masyarakat di mana kami menjalankan pelaburan dan oleh itu, di mana kami berkhidmat. Dalam hal ini, kami memandangi pencapaian 20 tahun ini bukan sahaja sebagai penghargaan dan pengiktirafan ke atas kemajuan setakat ini, tetapi juga sebagai pengesahan komitmen untuk perkara yang bakal kami lakukan kelak. Alhamdulillah, untuk 20 tahun yang telah dilalui, tetapi dari segi lain, juga sebagai sebuah institusi yang mana kami baru saja mulakan. InsyaAllah.

Akhir kata, saya dengan berbesar hati merakamkan penghargaan kepada mereka yang telah menyumbang tenaga untuk mengharungi pelbagai cabaran dan menempa pelbagai kejayaan sepanjang dua dekad ini: mantan Pengerusi, Tun Dr Mahathir Mohamed dan Tun Abdullah Ahmad Badawi, Pengerusi kami yang juga Perdana Menteri, YAB Dato' Sri Mohd Najib Tun Razak dan Lembaga Pengarah yang mana kepimpinan dan bimbingan mereka memainkan peranan penting dalam kemajuan syarikat; mantan Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif serta Pengarah Urusan yang mana pengawasan mereka telah membawa Khazanah ke tahap kedudukannya sekarang ini; semua yang telah berkhidmat untuk negara dan terus berbuat demikian melalui Khazanah, sama ada mereka ialah kakitangan sedia ada atau yang telah meninggalkan kami; rakan niaga, pembekal dan pelanggan kami; dan akhir sekali, rakyat Malaysia, pemegang kepentingan kami yang hakiki.

Terima kasih.

Tan Sri Dato' Azman Hj. Mokhtar
 Pengarah Urusan
 Khazanah Nasional Berhad
 2 Jun 2014

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK

SETAKAT 1 MEI 2014

KAMI MEMANFAATKAN PENGALAMAN LUAS DAN KEUPAYAAN KAKITANGAN KAMI UNTUK KERJA YANG KAMI LAKUKAN

Kumpulan Perancangan Strategik (SPG) diwakili kira-kira 90 anggota kakitangan kanan Khazanah, daripada Naib Presiden Kanan kepada Pengarah Eksekutif. SPG adalah kumpulan individu daripada pelbagai industri dan bidang pengkhususan yang membawa pelbagai pengetahuan dan pengalaman kepada Khazanah.

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

Khazanah mempunyai keupayaan untuk melaksanakan tugas besar...

Paling penting, Khazanah mempunyai keupayaan untuk melaksanakan tugas besar. Ia boleh mendapatkan sumber dan kakitangan untuk melakukannya. Bakat yang dimiliki oleh Khazanah bermakna mereka tidak puas dengan hanya menepuk dada dan memeluk tubuh. Apa yang mereka mahukan adalah untuk meredah belukar mahupun berenang ke tebing dengan cara yang berkesan."

Dr Nungsari Ahmad Radhi
 Mantan Pengarah Eksekutif
 Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah
 (2007 - 2013)
 Dr Nungsari aktif dalam memacu kemajuan Khazanah menjadi Organisasi Pembelajaran

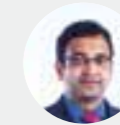
(Lihat halaman 108)



BARISAN KEPIMPINAN KANAN



TAN SRI DATO' AZMAN HJ MOKHTAR
 Pengarah Urusan
 Barisan kepimpinan kanan ini diketuai oleh Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar, yang telah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan sejak mula dilantik ke jawatan tersebut pada Jun 2004.



DATUK GANEN SARVANANTHAN
 Ketua Bahagian Pelaburan (sehingga 31 Januari 2014)
 Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan (1 Februari 2014 - 30 April 2014)
 Ganen menyertai Khazanah pada tahun 2004 dan merupakan Ketua Pelaburan sehingga 31 Januari 2014. Sebelum menyertai Khazanah, Ganen ialah Pengarah, Pasaran Modal Ekuiti UBS di Hong Kong. Sebelumnya, beliau berkhidmat di jabatan Perbankan Pelaburan/ Kewangan Korporat bank itu di London, Singapura dan Hong Kong.



JOSEPH DOMINIC SILVA
 Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan Ketua Bahagian Pelaburan (dari 1 Februari 2014)
 Dominic menyertai Khazanah pada tahun 2008 selepas 18 tahun dalam sektor perbankan iaitu 12 tahun di ABN AMRO, menyandang pelbagai jawatan di peringkat serantau dan antarabangsa. Sebelum itu, Dominic bertugas di bahagian kewangan korporat dengan sebuah syarikat Jepun yang besar di Asia.



BEN CHAN
 Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
 Ben menyertai Khazanah pada tahun 2005. Ben dahulunya ialah Pengarah Penyelidikan di beberapa buah syarikat pelaburan di Malaysia, meliputi Malaysia dan Singapura. Sebelumnya, beliau merupakan ketua penyelidikan China dengan Cazenove & Co dan ING Barings, yang berpangkalan di Hong Kong.



DATO' NOORAZMAN ABD AZIZ
 Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
 Dato' Noorazman menyertai Khazanah pada tahun 2010. Sebelum menyertai Khazanah, beliau merupakan Pengarah Urusan di Fajr Capital Ltd yang berpangkalan di Dubai. Dato' Noorazman pernah menyandang jawatan dalam sektor perbankan dan kewangan antarabangsa secara berturut-turut di Citigroup, Bank Islam, Bursa Saham Kuala Lumpur dan Lembaga Perkhidmatan Kewangan Luar Pesisir Labuan.

KUMPULAN PERANCANGAN STRATEGIK



Petunjuk

CSS: Khidmat & Sokongan Korporat
 KRIS: Khazanah Research & Investment Strategy
 MDO: Pejabat Pengarah Urusan
 SHCM: Pengurusan Modal Insan Strategik



- | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|--|--|--|
| 1 Mohamed Nasri Sallehuddin Pegarah, CSS | 2 Azizah Hanum Hj Md Tamat Pegarah, CSS | 3 Mohd Raslan Md Sharif Naib Presiden Kanan, MDO | 4 Mohd Izani Ashari Pegarah Eksekutif, MDO | 5 Mohammad Hisham Abdul Halim Naib Presiden Kanan, MDO | 6 Elakumari Kantilal Pegarah, Pelaburan | 7 Dato' Jezilee M Ramli Pegarah, MDO | 8 Enita Azlina Osman Naib Presiden Kanan, Investments | 9 Jasmine Kwan Chiew Yan Naib Presiden Kanan, MDO | 10 Pang Hee Min Pegarah, Investments |
| 21 Erma Surianee Malek Naib Presiden Kanan, Kewangan | 22 Aida Ang Siew Ting Naib Presiden Kanan, Kewangan | 23 Leong Soon Kong Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 24 Stephanie Saw Ai Lin Pegarah, Pelaburan | 25 Selvendran Katheerayson Pegarah, Pelaburan | 26 Tan Sri Dato' Azman Hj. Mokhtar Pegarah Urusan | 27 Shareen Shariza Abdul Ghani Pegarah, MDO | 28 Aminuddin Rezal Jaafar Naib Presiden Kanan, MDO | 29 Mohammad Razip Mohammad Zin Naib Presiden Kanan, SHCM | 30 Roseman Hassan Naib Presiden Kanan, CSS |
| 41 Effizal Faiz Zulkifly Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 42 Dato' Charon Wardini Mokhzani Pegarah Eksekutif, MDO | 43 Mohd Asuki Abas Naib Presiden Kanan, MDO | 44 Mohamed Ridzuan Mohamed Pegarah, KRIS | 45 Ahmad Khairul Razi Ismail Naib Presiden Kanan, MDO | 46 Zain Azmir Zain Azahari Pegarah, Pelaburan | 47 Wong Shu Hsien Pegarah, Pelaburan | 48 K. Gopalan a/I V.P Govinda Pathiyar Naib Presiden Kanan, KRIS | 49 Hamdan Abdul Majeed Pegarah, KRIS | 50 Jiv Sammanthan Pegarah Eksekutif, MDO |
| 61 Suhana Dewi Selamat Pegarah, Pelaburan | 62 Eric Hong Kang Wei Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 63 Erika Mushtarina Bin Mat Ariffin Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 64 Hisham Hamdan Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 65 Amran Hafiz Affudin Pegarah, Pelaburan | 66 Tan Sze Meng Naib Presiden Kanan, MDO | 67 Chee Kok Lim Pegarah, MDO | 68 Yap Kheng Han Pegarah, Pelaburan | 69 Mohd Izani Ghani Pegarah Eksekutif, Kewangan | 70 Kenneth Shen Pegarah Eksekutif, Pelaburan |

- | | | | | | | | | | |
|--|---|--|----------------------------------|---|---|--|--|---|--|
| Khazanah Americas Inc: (dari kiri ke kanan) | 79 Shahril Ibrahim Pegarah, Pelaburan | 80 Sundhiraj Sharma Naib Presiden Kanan, Pelaburan | Pejabat Serantau Khazanah Turki: | 81 Abang Rahmat Shobra Yusuf Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 82 Al-Azmy Azizi Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 83 Zafer Sonmez Naib Presiden Kanan, Pelaburan | Pejabat Khidmat Nasihat Khazanah India: | 84 Pushkar Jauhari Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 85 Babar Ali Khan Pegarah, Pelaburan |
|--|---|--|----------------------------------|---|---|--|--|---|--|

2 Khazanah Americas Inc, San Francisco



3 Pejabat Serantau Khazanah Turkey, Istanbul



4 Pejabat Khidmat Nasihat Khazanah India, Mumbai



5 Pejabat Perwakilan Khazanah, Beijing



- | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|--|---|---|---|
| 11 Aileen Buang Naib Presiden Kanan, MDO | 12 Suria Ab Rahman Pegarah, SHCM | 13 Melinda Omar Naib Presiden Kanan, SHCM | 14 Rohayati Othman Pegarah, MDO | 15 Dato' Noorzman Abd Aziz Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 16 Mohd Shahazwan Harris Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 17 Hafizuddin Sulaiman Pegarah, Kewangan | 18 Irwan Shahrin Ismail Naib Presiden Kanan, CSS | 19 Imran Aeja Ahmad Pegarah, KRIS | 20 Ahmad Farouk Mohamed Pegarah Eksekutif, MDO |
| 31 Siti Safinah Salleh Naib Presiden Kanan, MDO | 32 Zaida Khalida Shaari Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 33 Quek Pei Lynn Pegarah, Pelaburan | 34 Goh Keat Siang Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 35 Saidatul Atikah Osman Naib Presiden Kanan, CSS | 36 Shahira Ahmed Bazari Pegarah, MDO | 37 Loh Tzu Anne Pegarah, Pelaburan | 38 Faridah Bakar Ali Pegarah, Kewangan | 39 Ramana Rajalingam Naib Presiden Kanan, MDO | 40 Khoo Lay Seng Naib Presiden Kanan, Pelaburan |
| 51 Joseph Dominic Silva Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 52 Nik Rizal Kamil Nik Ibrahim Kamil Pegarah, Pelaburan | 53 Ong King How Pegarah, Pelaburan | 54 Jamilah Hashim Pegarah, CSS | 55 Hisham Zainal Mokhtar Pegarah, Pelaburan | 56 Wong Wai Seng Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 57 Datuk Ganen Sarvananthan Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 58 Idham Ismail Pegarah, Pelaburan | 59 May Quah Bee Fong Pegarah, Pelaburan | 60 Serena Tan Mei Shwen Pegarah, Pelaburan |
| 71 Iwan Rashman Gulamoydeen Naib Presiden Kanan, CSS | 72 Mohd Fuad Ahmad Naib Presiden Kanan, MDO | 73 Mohd Johari Rahmat Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 74 Kamarul Bahrein Sharif Pegarah, SHCM Yayasan Khazanah | 75 Wan Ab Aziz Ariffin Pegarah, MDO | 76 Mohamed Rozani Mohamed Osman Naib Presiden Kanan, Kewangan | 77 Shamsuddin Abdul Jalil Naib Presiden Kanan, CSS | 78 Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz Pegarah Eksekutif, Pelaburan | | |
| Pejabat Perwakilan Khazanah Beijing: | 86 Lim Kooi June Naib Presiden Kanan, Pelaburan | 87 Ben Chan Wei Beng Pegarah Eksekutif, Pelaburan | 88 Bryan Lim Tsin Lin Pegarah, Pelaburan | 89 Stanley Ooi Kok Leong Naib Presiden Kanan, Pelaburan | | | | | |



TENGGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN RAJA ABDUL AZIZ

Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan
Tengku Azmil menyertai Khazanah pada tahun 2011 daripada Malaysian Airline System Berhad di mana beliau merupakan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Beliau juga pernah berkhidmat di PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong.



HISHAM HAMDAN
Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah (sejak 1 September 2013)

Hisham menyertai Khazanah pada tahun 2011 daripada Sime Darby di mana beliau menyandang beberapa jawatan kanan meliputi bahagian strategi dan pembangunan perniagaan, kesihatan, tenaga & utiliti serta pernah berkhidmat di China. Hisham juga mempunyai pengalaman yang luas dalam penyelidikan ekuiti dan perbankan pelaburan.



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



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



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



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



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



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



AHMAD FAROUK MOHAMMED
Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Unit Pengurusan Strategik
Farouk menyertai Khazanah pada tahun 2006 selepas berkhidmat selama beberapa tahun dengan firma penasihat strategik di Kuala Lumpur. Beliau memulakan kerjaya sebagai penganalisis risiko di London sebelum kembali ke Kuala Lumpur untuk berkhidmat di firma perunding aktuari.



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



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



Kami ingin merakamkan penghargaan kepada mantan barisan kepimpinan kanan kami atas sumbangan mereka kepada Khazanah:

DATO' MOHAMMAD ZAINAL SHAARI
Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Operasi (hingga Februari 2013)

DR NUNGSARI AHMAD RADHI
Pengarah Eksekutif dan Ketua KRIS (hingga 2013)

DATUK GANEN SARVANANTHAN
Ketua Bahagian Pelaburan (hingga 31 Januari 2014)
Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan (1 Februari 2014 - 30 April 2014)

Kami juga ingin mengalu-alukan barisan kepimpinan kanan yang baharu:
AHMAD ZULQARNAIN ONN
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan (menyertai Khazanah pada 2 Mei 2014)
Zul mempunyai pengalaman lebih 18 tahun dalam sektor perbankan dan korporat, termasuk tempoh khidmat dengan UBS Warburg, Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, Kumpulan CIMB dan Kumpulan Symphony.



BANGUNAN KEMENTERIAN KEWANGAN, 1994
Kompleks Kementerian Kewangan di Jalan Duta, Kuala Lumpur siap sepenuhnya pada 1978 setelah ia mula dibina pada 1974. Ia menempatkan kebanyakan daripada agensi kementerian tersebut sebelum berpindah ke Putrajaya pada 2002. Kecuali satu saham, kesemua modal saham Khazanah dimiliki sepenuhnya oleh Kementerian Kewangan Diperbadankan.

ULASAN KEWANGAN

02

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

Sorotan Kewangan 30

Laporan Juruaudit Bebas 36

Petunjuk Kewangan Terpilih 37

Pengurusan Modal dan Liabiliti dan Kewangan Islam 40

BANGUNAN KEMENTERIAN KEWANGAN, 2013

Kementerian Kewangan kini terletak di pusat pentadbiran negara, Putrajaya. Bangunan 12 tingkat ini menempatkan pelbagai jabatan di bawah Kementerian Kewangan termasuk Jabatan Kastam dan Eksais Diraja, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Jabatan Akauntan Negara Malaysia dan Lembaga Hasil Dalam Negeri. Bangunan tersebut telah siap pada Ogos 2002.

FINANCIAL HIGHLIGHTS

MANDAT KOMERSIAL DAN STRATEGIK KAMI DISOKONG OLEH KEDUDUKAN KEWANGAN YANG KUKUH DAN PERTUMBUHAN KEWANGAN YANG MAPAN

Antara banyak petunjuk kewangan, dua angka yang paling penting dalam mengesan dan menilai prestasi kewangan kami selama bertahun-tahun adalah Nilai Aset Direalisasi (RAV) dan Nilai Bersih Diselaraskan (NWA).

RAV kami, yang mewakili nilai keseluruhan kesemua pelaburan pada asas penandaan kepada pasaran, meningkat dengan kadar pertumbuhan terkompoun tahunan sebanyak 10.7%, daripada RM50.9 bilion pada 2004 apabila kami menerima mandat baru, kepada RM135.1 bilion pada 31 Disember 2013.

Sehubungan ini, ukuran nilai yang terhasil dalam portfolio kami adalah NWA, yang mengecualikan liabiliti syarikat serta pindahan bersih kepada Kerajaan. Untuk tahun 2013, NWA meningkat sebanyak 19.1%, atau RM16.6 bilion daripada tahun sebelumnya. Ini selaras dengan pertumbuhan terkompoun sebanyak 12.5% setahun, daripada nilai permulaan sebanyak RM33.3 bilion pada 2004 kepada

RM103.5 bilion pada akhir tahun kewangan 2013. Pertumbuhan yang kukuh ini tercapai melalui prestasi cemerlang yang berterusan oleh syarikat-syarikat pelaburan kami serta peningkatan dalam nilai pelaburan lain.

Setap tahun kami menyediakan dan memfailkan penyata kewangan diaudit di Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Untuk tahun kewangan 2013, kami berjaya mencatatkan keuntungan sebelum cukai sebanyak RM3.1 bilion dan mengisytiharkan jumlah dividen sebanyak RM650 juta. Sejak mula beroperasi pada 1994, kami telah mengisytiharkan jumlah dividen terkumpul sebanyak RM6.5 bilion kepada Kerajaan.

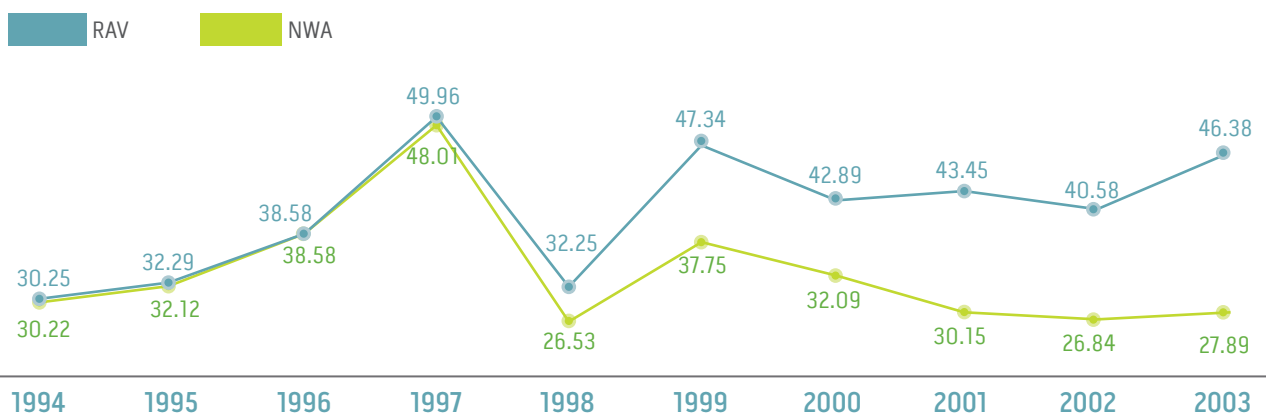
Kedudukan modal kami kekal kukuh selama bertahun-tahun, sama ada dari segi liputan aset, yang kini teguh berada pada 3.7x; nisbah penggearan bersih; kini pada 1.0x; atau kualiti lembaranimbangan kami. Penambahbaikan dalam petunjuk nisbah kewangan utama kami telah dicapai mengikut parameter yang ditetapkan oleh rangka kerja pengurusan liabiliti aset kami.

Kami mempunyai struktur modal yang kukuh hasil daripada gabungan dana pemegang saham, yang telah meningkat daripada RM2.8 bilion pada 1994 kepada RM29 bilion pada 2013, dan akaun liabiliti yang dikawal rapi berjumlah RM37.0 bilion. Ini membolehkan kami memanfaatkan peluang masa hadapan dan memenuhi keperluan pelbagai pemegang kepentingan, termasuk Kerajaan, agensi penarafan, dan pasaran-pasaran utama.

RAV dan NWA (RMb)

Pergerakan dalam RAV dan NWA (1994 hingga 2003):

Sejak 2006, NWA merupakan kaedah utama untuk mengukur pemindahan ekuiti yang betul kepada dan daripada pemegang saham untuk menggambarkan kedudukan nilai bersih Khazanah. RAV pula telah digunakan sejak 2004; mewakili jumlah nilai kesemua pelaburan kami. Sebelum 2004, Khazanah beroperasi di bawah mandat yang berbeza dalam 10 tahun pertamanya, yang mana ia bertindak terutamanya sebagai penyimpan pegangan komersial Kerajaan.



Source: Khazanah analysis

Keperluan pendanaan begitu besar...



Bahagian Kewangan merupakan kumpulan sokongan teras bagi pasukan Pelaburan. Menoleh ke tahun 2005, Khazanah pada ketika itu mula mengembangkan pelaburan tempatan dan merentasi sempadannya. Keperluan pendanaan begitu besar, dan kami tidak mendapat sebarang suntikan modal tertentu daripada Kerajaan. Kami perlu inovatif untuk memenuhi keperluan kami. Lantaran itu, kewangan Islam menjadi landasan utama bagi kami menjana dana."

KHAZANAH 20 TAHUN



Mohd Izani Ghani
Ketua Pegawai Kewangan

RM

135.1

b

Nilai Aset Direalisasi (RAV)
(setakat 31 Disember 2013)

RM

103.5

b

Nilai Bersih Diselaraskan (NWA)
(setakat 31 Disember 2013)

RAV: Nilai Aset Direalisasi, ditakrifkan sebagai jumlah aset dalam portfolio pada asas penandaan kepada pasaran
NWA: Nilai Bersih Diselaraskan, ditakrifkan sebagai RAV ditolak jumlah liabiliti dan diselaraskan untuk mengukur nilai yang diwujudkan

RAV (RMb)

Pergerakan RAV (2004 ke 2013)

| | | Tahun-ke-tahun Perubahan |
|-------------|-------|-----------------------------|
| 31 DIS 2013 | 135.1 | 11.2% |
| 31 DIS 2012 | 121.5 | 12.3% |
| 31 DIS 2011 | 108.2 | -3.9% |
| 31 DIS 2010 | 112.6 | 23.5% |
| 31 DIS 2009 | 91.2 | 34.3% |
| 31 DIS 2008 | 67.9 | -22.0% |
| 31 DIS 2007 | 87.1 | 11.3% |
| 31 DIS 2006 | 78.2 | 22.7% |
| 31 DIS 2005 | 63.7 | -2.4% |
| 31 DIS 2004 | 65.3 | 28.2% |
| 14 MEI 2004 | 50.9 | |

PORTFOLIO UTAMA DAN PETUNJUK-PETUNJUK LAIN

| Setakat 31 Dis | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| RAV (RMm) | 135,114 | 121,466 | 108,194 | 112,624 | 91,224 | 67,908 | 87,071 | 78,212 | 63,731 | 65,323 |
| NWA (RMm) | 103,513 | 86,901 | 69,957 | 75,223 | 53,770 | 31,955 | 63,611 | 51,437 | 40,549 | 46,868 |
| Dana Pemegang Saham (RMj) | 29,387 | 26,980 | 25,625 | 21,409 | 17,638 | 17,139 | 17,866 | 13,041 | 12,244 | 13,202 |
| RAV / Liabiliti (x) | 3.70 | 3.29 | 2.85 | 2.92 | 2.39 | 1.86 | 3.62 | 2.91 | 2.74 | 3.53 |
| Bilangan Pekerja | 476 | 419 | 411 | 373 | 320 | 296 | 256 | 203 | 126 | 53 |
| Bilangan Pejabat | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |

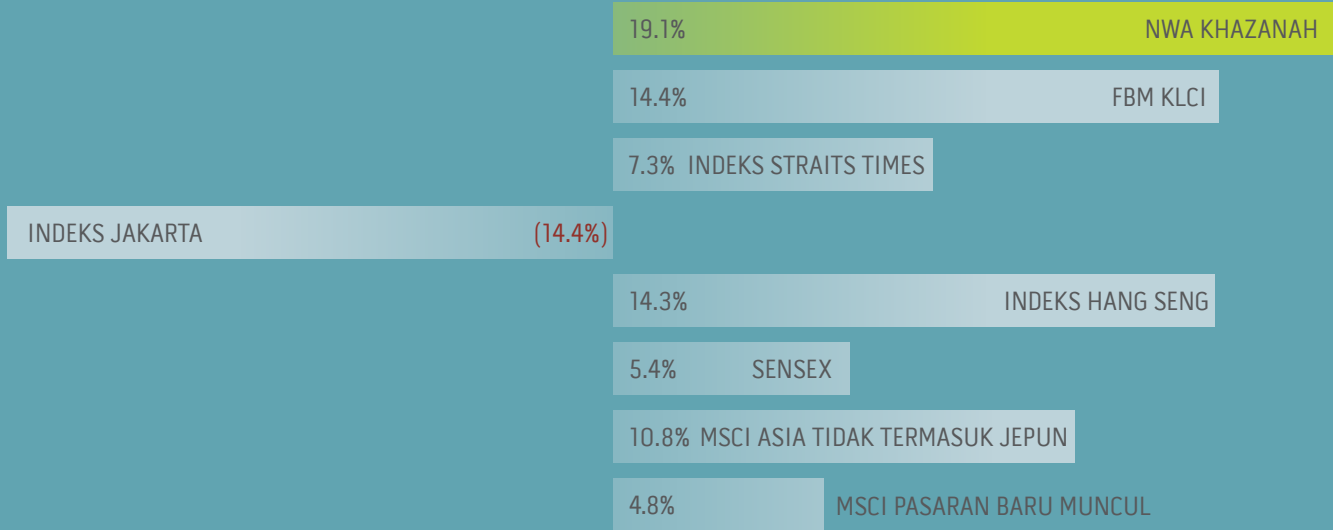
NWA (RMb)

Pergerakan NWA (2004 ke 2013)

| | | Tahun-ke-tahun Perubahan |
|-------------|-------|-----------------------------|
| 31 DIS 2013 | 103.5 | 19.1% |
| 31 DIS 2012 | 86.9 | 24.2% |
| 31 DIS 2011 | 70.0 | -7.0% |
| 31 DIS 2010 | 75.2 | 39.9% |
| 31 DIS 2009 | 53.8 | 68.3% |
| 31 DIS 2008 | 32.0 | -49.8% |
| 31 DIS 2007 | 63.6 | 23.7% |
| 31 DIS 2006 | 51.4 | 26.9% |
| 31 DIS 2005 | 40.5 | -13.5% |
| 31 DIS 2004 | 46.9 | 40.9% |
| 14 MEI 2004 | 33.3 | |

PRESTASI RELATIF PORTFOLIO

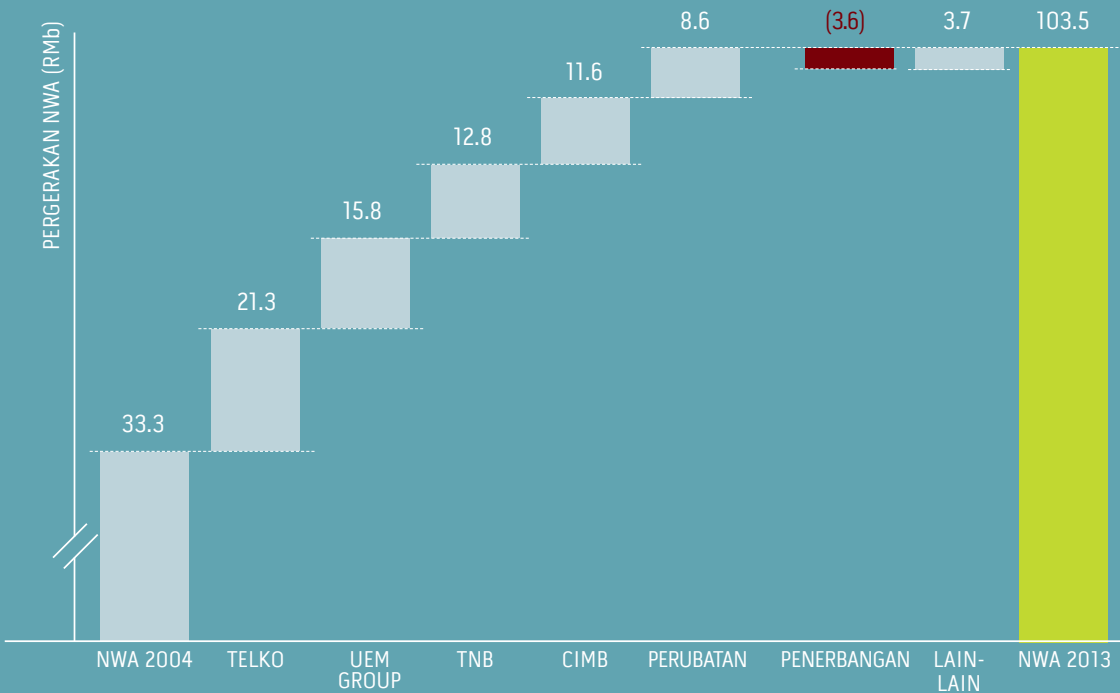
Prestasi Berbanding Rujukan Utama Pasaran Asia



Nota: Dalam RM | Sumber: Bloomberg; analisis Khazanah

ANALISIS PERGERAKAN PORTFOLIO

Pergerakan NWA sejak Mei 2004

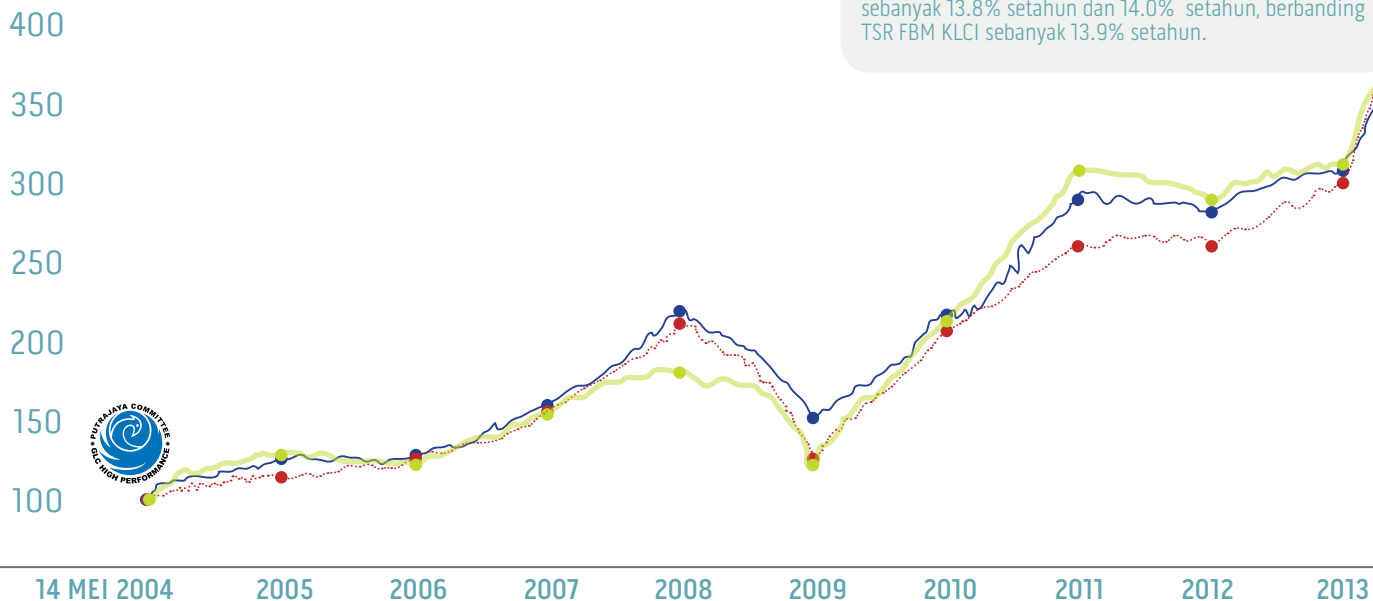


Nota: Dalam RM | Sumber: Bloomberg; analisis Khazanah

JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Dis 2013

Jumlah Pulangan Pemegang Saham (TSR) adalah ukuran prestasi syarikat yang mengambil kira peningkatan dalam harga saham serta dividen yang dibayar kepada pemegang saham. Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2013, G-20 dan K-7 masing-masing menghasilkan TSR sebanyak 13.8% setahun dan 14.0% setahun, berbanding TSR FBM KLCI sebanyak 13.9% setahun.



..... G-20 KLCI — K-7

Sumber: Bloomberg; analisis Khazanah

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

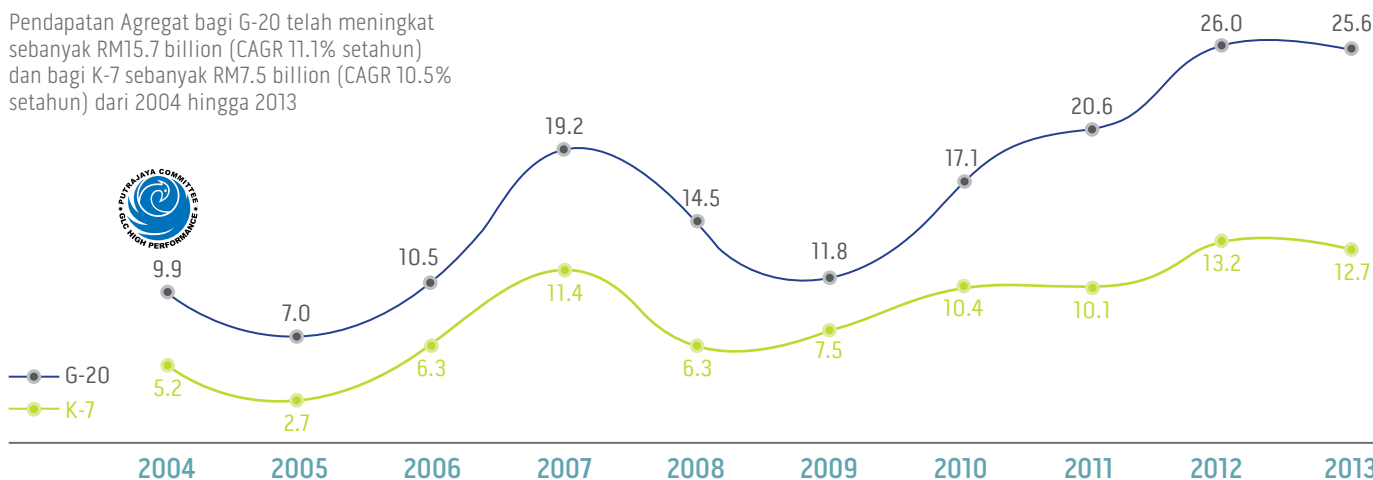
| | CAGR* |
|-------------|-------|
| Indeks G-20 | 13.8% |
| FBM KLCI | 13.9% |
| Indeks K-7 | 14.0% |

*Kadar pertumbuhan tahunan terkompoun bagi tempoh 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2013
 G-20 dan K-7 masing-masing telah mengatasi prestasi KLCI

PENDAPATAN AGREGAT

(RMb)

Pendapatan Agregat bagi G-20 telah meningkat sebanyak RM15.7 billion (CAGR 11.1% setahun) dan bagi K-7 sebanyak RM7.5 billion (CAGR 10.5% setahun) dari 2004 hingga 2013



Sumber: Bloomberg; analisis Khazanah

K-7 — terdiri dari syarikat GLC Khazanah dalam skop Program Transformasi GLC (GLCT) iaitu, Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, Malaysian Airline System Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional Berhad dan UEM Group Berhad

G-20 — terdiri daripada K-7 dan syarikat GLC bukan Khazanah dalam skop Program Transformasi GLC (GLCT) iaitu, Affin Holdings Berhad, BIMB Holdings Berhad, Boustead Holdings Berhad, Chemical Company of Malaysia Berhad, Malayan Banking Berhad, Malaysia Building Society Berhad, Malaysian Resources Corporation Berhad, Sime Darby Berhad, TH Plantations Berhad dan UMW Holdings Berhad

LAPORAN JURU AUDIT BEBAS

KEPADA PENGARAH- PENGARAH KHAZANAH NASIONAL BERHAD *(Diperbadankan di Malaysia)*

Maklumat kewangan terpilih yang disertakan di halaman 37 hingga 39, yang merangkumi ringkasan kunci kira-kira pada 31 Disember 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, 1996, 1995 dan 1994, ringkasan penyata pendapatan bagi tahun-tahun berakhir tersebut, dan nota-nota berkaitan, telah diperolehi daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun-akaun pengurusan bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, 1996, 1995 dan 1994. Kami memberikan pendapat juruaudit bebas atas penyata kewangan tersebut dalam laporan kami bagi tahun-tahun berkenaan. Penyata kewangan tersebut dan maklumat kewangan terpilih tidak mencerminkan kesan daripada peristiwa yang berlaku selepas dari tarikh laporan penyata kewangan tersebut.

Maklumat kewangan terpilih tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia yang diguna pakai dalam penyediaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad. Oleh itu, maklumat kewangan terpilih ini bukanlah pengganti bagi penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad.

TANGGUNGJAWAB PIHAK PENGURUSAN TERHADAP MAKLUMAT KEWANGAN TERPILIH

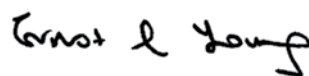
Pihak pengurusan bertanggungjawab dalam penyediaan ringkasan maklumat kewangan selaras dengan asas yang dihuraikan pada halaman 37 dan 38.

TANGGUNGJAWAB JURU AUDIT

Tanggungjawab kami adalah untuk menyatakan pandangan berhubung maklumat kewangan terpilih, berdasarkan prosedur yang dikendalikan selaras dengan Piawaian Antarabangsa bagi Pengauditan (ISA) 810, "Penglibatan terhadap Laporan ke atas Penyata Kewangan Terpilih."

PENDAPAT

Pada pendapat kami, maklumat kewangan terpilih yang diperolehi daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, 1996, 1995 dan 1994 adalah konsisten, dalam segala bentuk perkara, dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan.



Ernst & Young
1 April 2014
Kuala Lumpur

PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

| | 2013 | 2012 |
|--|-------|-------|
| Perolehan | 7,685 | 5,324 |
| Keuntungan / (kerugian) sebelum cukai | 3,128 | 2,077 |
| Cukai | 53 | (187) |
| Keuntungan / (kerugian) bersih bagi tahun | 3,181 | 1,889 |
| Dividen yang diisytiharkan | | |
| - Dividen Biasa | (650) | (650) |
| - Dividen Khas | - | (350) |
| Keuntungan / (kerugian) bersih bagi tahun tersebut selepas ditolak dividen | 2,531 | 889 |

KUNCI KIRA-KIRA (RM juta)

Setakat 31 Disember 2013

| | 2013 | 2012 |
|---------------------------------|--------|--------|
| Aset semasa | 4,451 | 7,784 |
| Aset bukan semasa | 61,497 | 56,571 |
| Jumlah aset | 65,948 | 64,355 |
| Liabiliti semasa | 6,894 | 7,731 |
| Liabiliti bukan semasa | 29,667 | 29,644 |
| Jumlah liabiliti (rujuk Nota A) | 36,561 | 37,375 |
| Modal saham | 8,444 | 8,444 |
| Premium saham | 3,840 | 3,840 |
| Keuntungan terkumpul | 15,616 | 13,084 |
| Rizab-rizab lain | 1,487 | 1,612 |
| Dana pemegang saham | 29,387 | 26,980 |
| Jumlah ekuiti dan liabiliti | 65,948 | 64,355 |

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

PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember 2013

| | 2013 | 2012 |
|------------------------------------|--------|--------|
| Bon jaminan Kerajaan oleh Khazanah | 13,430 | 12,128 |
| Bon dan nota-nota lain | 14,734 | 16,106 |
| Pinjaman berjangka | 3,310 | 5,754 |
| Sukuk boleh tukar | 2,127 | 1,292 |
| Nota komersial | - | - |
| Kemudahan kredit pusingan | - | 917 |
| | 33,601 | 36,198 |

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

PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

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

KUNCI KIRA-KIRA (RM juta)

Setakat 31 Disember 2013

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

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

PINJAMAN (RM juta)

Setakat 31 Disember 2013

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

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

| 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|---------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|
| 1,131 | 1,478 | 982 | 1,408 | 2,884 | 752 | 499 | 1,855 | 757 | 106 |
| (1,385) | 153 | 278 | 374 | 2,189 | 271 | 449 | 1,850 | 752 | 105 |
| (111) | (46) | (81) | 53 | (97) | 4 | (134) | - | 29 | (29) |
| (1,496) | 107 | 197 | 427 | 2,092 | 275 | 315 | 1,850 | 782 | 76 |
| (30) | (30) | - | (60) | (185) | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| (1,526) | 77 | 197 | 367 | 1,907 | 275 | 315 | 1,850 | 782 | 76 |

| 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 4,699 | 2,851 | 6,621 | 5,904 | 3,097 | 1,487 | 2,499 | 2,301 | 1,101 | 216 |
| 21,509 | 20,110 | 15,787 | 13,782 | 14,950 | 10,621 | 5,536 | 3,470 | 2,993 | 2,609 |
| 26,208 | 22,961 | 22,408 | 19,686 | 18,047 | 12,107 | 8,035 | 5,772 | 4,095 | 2,824 |
| 6,923 | 4,232 | 5,507 | 3,045 | 2,030 | 16 | 138 | 1 | 174 | 29 |
| 11,903 | 9,820 | 8,069 | 8,006 | 7,750 | 5,730 | 1,812 | - | - | - |
| 18,825 | 14,052 | 13,576 | 11,051 | 9,780 | 5,747 | 1,950 | 1 | 174 | 29 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7,383 | 8,909 | 8,832 | 8,635 | 8,267 | 6,361 | 6,086 | 5,771 | 3,921 | 2,795 |
| 26,208 | 22,961 | 22,408 | 19,686 | 18,047 | 12,107 | 8,035 | 5,772 | 4,095 | 2,824 |

| 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 8,516 | 8,567 | 8,069 | 7,789 | 6,695 | 3,730 | 812 | - | - | - |
| 886 | - | 1,500 | 1,100 | 808 | - | - | - | - | - |
| 8,369 | 5,300 | 3,800 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 1,000 | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 17,771 | 13,867 | 13,369 | 10,889 | 9,503 | 5,730 | 1,812 | - | - | - |

PENGURUSAN MODAL DAN LIABILITI DAN KEWANGAN ISLAM

SELARI DENGAN KEMAJUAN SYARIKAT, KEGIATAN PELABURAN KAMI DI DALAM NEGERI DAN SERANTAU TELAH MENINGKAT DENGAN KETARA. INI MENUNTUT PENGURUSAN MODAL DAN LIABILITI YANG STRATEGIK DAN BERHEMAH

Khazanah agak unik di kalangan dana kedaulatan kerana kami tidak menerima suntikan modal secara tetap daripada Kerajaan. Kami menggunakan perolehan daripada penjana wang hasil nilai yang diwujudkan dalam portfolio kami melalui program pelupusan secara sistematik, serta penjana dana daripada pasaran modal. Seiring dengan ini, kami memainkan peranan aktif dalam menyokong pertumbuhan dan pembangunan Malaysia sebagai sebuah pusat antarabangsa bagi kewangan Islam melalui Pusat Kewangan Islam Antarabangsa Malaysia (MIFC).

Sejak 2005, kegiatan penjana dana kami kebanyakannya tertumpu dalam bentuk terbitan sukuk inovatif yang terus melonjakkan kewangan Islam. Sukuk boleh tukar kami bertindak sebagai instrumen pendanaan serta membolehkan kami melupuskan sekuriti yang ada secara berperingkat

dengan seragam sepanjang tempoh sukuk tersebut. Kami mengurus modal dan liabiliti secara aktif. Dalam hal ini, strategi kami boleh dijelaskan dalam dua aspek yang luas:

Padanan aset dan liabiliti

Kami memastikan pinjaman atau terbitan sukuk kami dipadankan dengan aset-aset pelaburan. Sebagai contoh, kami menerbitkan SGD1.5 bilion dalam bentuk Sijil Amanah melalui program berbilang mata wang Danga Capital Berhad pada 2010 untuk membiayai pemerolehan Parkway Holdings Limited di Singapura. Ini telah mengurangkan pendedahan kepada risiko mata wang asing dengan mewujudkan lindung nilai secara semula jadi.

Lanjutan tempoh pembiayaan untuk memadankan tempoh pelaksanaan yang panjang bagi aset strategik tertentu

Sebagai sebahagian daripada mandat, kami juga diamanahkan untuk menggiatkan pertumbuhan dan pembangunan industri terpilih di Malaysia, dengan matlamat untuk meneruskan kepentingan ekonomi jangka panjang negara. Industri ini lazimnya memerlukan tempoh pelaksanaan yang lebih panjang sebelum sebarang nilai dapat dicapai. Kami menguruskan cabaran yang unik ini dengan memperoleh pembiayaan jangka panjang untuk memadankan tempoh pinjaman dengan jenis pelaburan di mana pulangan hanya mungkin boleh diperoleh dalam tempoh masa sederhana dan jangka panjang.

Satu daripada pengalaman terbaik saya...



Apabila saya menyertai Khazanah pada 2006, kami sedang dalam usaha menerbitkan urus niaga sukuk boleh tukar yang pertama di dunia. Proses terbitan sukuk itu agak menarik dan satu pembelajaran yang sangat berharga. Cabarannya sangat banyak seperti menyusun, mendapatkan kelulusan dalaman dan luaran, berurusan dengan penasihat kami, mendapatkan pelabur-pelabur yang betul dan memberi maklumat untuk kenyataan akhbar. Secara peribadi, ia mengujakan, dan secara profesional, ia adalah salah satu daripada pengalaman terbaik saya di Khazanah."

KHAZANAH 20 TAHUN



Faridah Bakar Ali
Pengarah, Bahagian Kewangan
Faridah terus terlibat dalam usaha-usaha Khazanah untuk membangunkan pasaran sukuk di Malaysia

ANUGERAH DAN PENGIKTIRAFAN ANTARABANGSA YANG DITERIMA UNTUK TERBITAN SUKUK



2013 Indah Capital

(Sukuk boleh tukar IHH bernilai SGD600 juta)

- Urus Niaga Kewangan Islam Paling Inovatif di ASEAN – *Alpha SEA*
- Urus Niaga Islam Terbaik di Asia – *IFR Asia*
- Urus Niaga Paling Inovatif – *Euromoney Islamic Finance Awards 2014*
- Penjana Dana Terbaik (Bukan IPO) – *The Edge*
- Urus Niaga Terbaik Negara bagi Malaysia – *Asiamoney*
- Sukuk EMAS – *Malaysian International Islamic Financial Centre (MIFC)*

2012 Pulai Capital

(Sukuk boleh tukar Parkson bernilai USD357.8 juta)

- Sukuk EMAS – *Malaysian International Islamic Financial Centre (MIFC)*
- Sukuk Kedaulatan Kuasi Terbaik – *The Asset*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Islam Terbaik – *The Asset*

2011 Danga Capital

(Sijil amanah bernilai SGD1.5 bilion)

- Urus Niaga Paling Inovatif / Urus Niaga Islam Paling Inovatif di Asia Tenggara 2010 – *Alpha SEA*
- Anugerah Peminjam 2010 – *Alpha SEA*
- Sukuk EMAS – *Malaysian International Islamic Financial Centre (MIFC)*
- Urus Niaga Kewangan Korporat Terbaik (2010) – *Islamic Finance News*
- Urus Niaga Terbaik Singapura (2010) – *Islamic Finance News*
- Produk Kewangan Islam Paling Cemerlang – *KLIFF Awards*
- Sukuk Korporat Terbaik – *The Asset Triple A Islamic Finance Awards*
- Urus Niaga Terbaik Tahun 2011: Kewangan Islam – *The Banker*

2010 Danga Capital

(Sijil Amanah bernilai CNY500 juta)

- Sukuk EMAS – *Malaysian International Islamic Financial Centre (MIFC)*
- Urus Niaga Bon Mata Wang Tempatan Terbaik – *Alpha SEA*
- Urus Niaga Silang Sempadan – *Islamic Finance News*
- Urus Niaga Paling Inovatif – *The Asset Triple A Islamic Finance Awards*
- Mata Wang Tempatan Islam Terbaik – *The Asset Triple A Islamic Finance Awards*
- Produk Sukuk Paling Cemerlang – *KLIFF Awards*

2008 Paka Capital

(Sukuk boleh tukar Parkson bernilai USD550 juta)

- Urus Niaga Terbaik Malaysia 2008 – *The Asset Regional Awards*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik 2008 – *The Asset Regional Awards*
- Sukuk Kedaulatan Kuasi Terbaik 2008 – *The Asset Triple A Islamic Finance Awards*
- Urus Niaga Kewangan Islam Paling Inovatif 2008 – *The Asset Triple A Islamic Finance Awards*
- Urus Niaga 10 Terbaik Asia 2008 – *CFO Asia*
- Urus Niaga Malaysia Terbaik 2008 – *KLIFF*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik (Asia Tenggara) 2008 – *Alpha SEA*
- Urus Niaga Sukuk Terbaik 2008 – *Euromoney*
- Pelopor 2008 (Urus Niaga 10 Terbaik 2008) – *Islamic Finance Asia*
- Produk atau Perkhidmatan Kewangan Islam Terbaik 2008 – *The Halal Journal Awards 2009*
- Urus Niaga Islam Terbaik Keseluruhan Tahun 2008 – *The Banker*

2007 Cherating Capital

(Sukuk boleh tukar PLUS bernilai USD850 juta)

- Urus Niaga Ekuiti Terbaik 2007 – *Islamic Finance News*
- Urus Niaga Silang Sempadan Terbaik 2007 – *Islamic Finance News*
- Keseluruhan Tahun (Asia Tenggara) 2007 – *Alpha SEA*

2006 Rafflesia Capital

(Sukuk boleh tukar TM bernilai USD750 juta)

- Urus Niaga Sukuk Terbaik 2006 – *Euromoney*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik 2006 – *Finance Asia*
- Urus Niaga Islam Terbaik 2006 – *Finance Asia*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik 2006 – *IFR Asia*
- Urus Niaga Pasaran Modal Malaysia Terbaik 2006 – *IFR Asia*
- Terbitan Ekuiti Berstruktur Asia Pasifik Terbaik 2006 – *IFR*
- Produk Paling Inovatif 2006 – *KLIFF 2006*
- Urus Niaga Terbaik (Malaysia) 2006 – *The Asset*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik 2006 – *The Asset*
- 10 Urus Niaga Terbaik Sepanjang Dekad 2006 – *The Asset*
- Urus Niaga Paling Inovatif 2006 – *Islamic Finance News*
- Urus Niaga Terbaik (Malaysia) 2006 – *Islamic Finance News*
- Kedaulatan Terbaik Tahun 2006 – *Islamic Finance News*
- Urus Niaga Keseluruhan Tahun (Malaysia) 2006 – *The Banker*
- Urus Niaga Berkaitan Ekuiti Terbaik 2006 – *Asiamoney*
- Urus Niaga Pasaran Hutang Terbaik 2006 – *SE Asia Law Awards*
- Urus Niaga Terbaik Asia Tenggara 2006 – *SE Asia Law Awards*

2006 Rantau Abang

(Program Kertas Perdagangan Islam (ICP) / Nota Jangka Sederhana Islam (IMTN) bernilai RM10 bilion)

- Inovasi Malaysia Terbaik - 2007 – *RAM*

ANUGERAH DAN PENGIKTIRAFAN DALAM KEWANGAN ISLAM

- Sumbangan Cemerlang oleh Tabung Kekayaan Kedaulatan kepada Pembangunan Industri Kewangan Islam 2010 – *London 2010 Sukuk Summit*
- Peminjam Terbaik di Asia Tenggara 2010 – *Alpha SEA*
- Penerbit Cemerlang 2011 – *The Asset Triple A Regional Awards*
- Peminjam Terbaik di Asia Tenggara 2011 – *Alpha SEA*

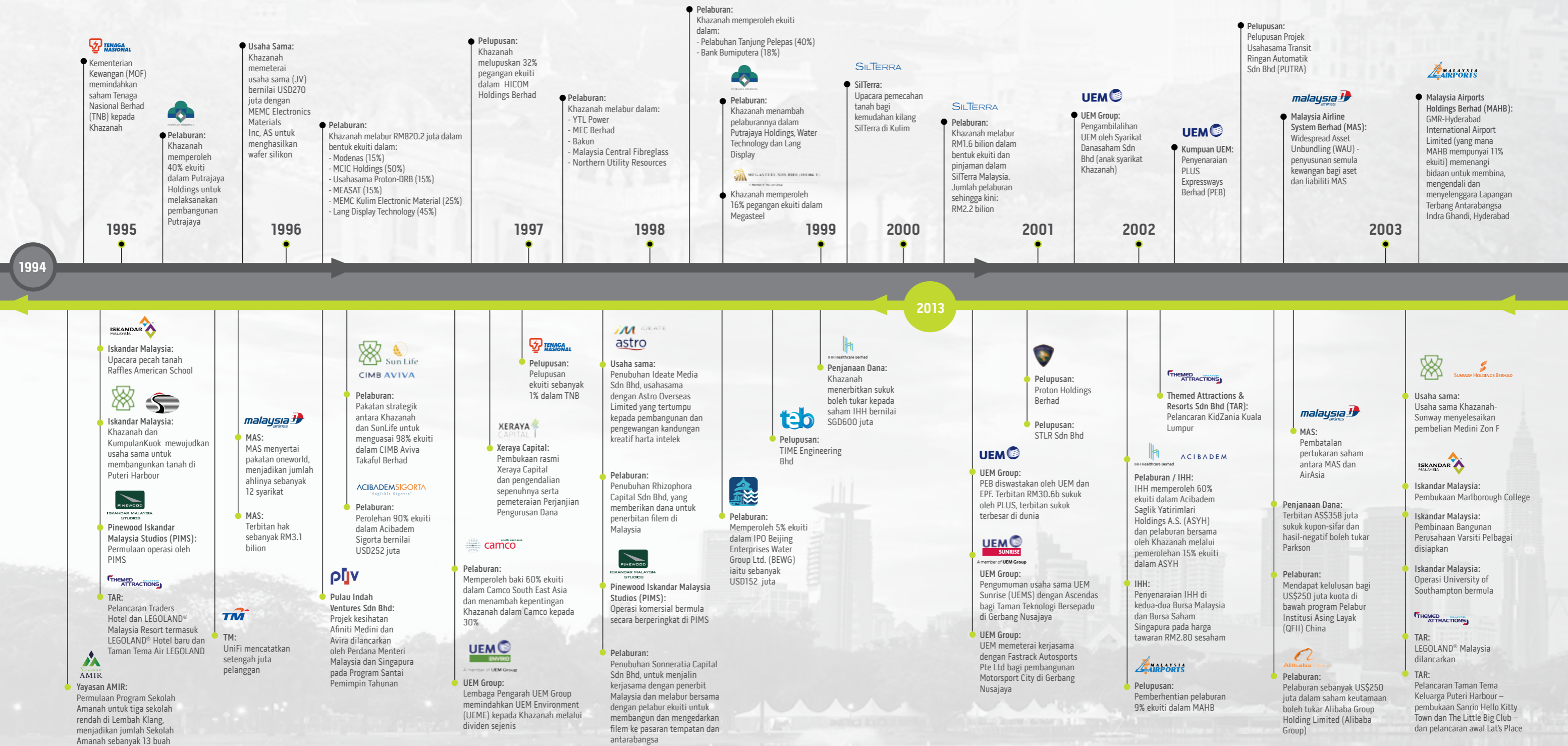


LAPANGAN TERBANG ANTARABANGSA SUBANG

Lapangan terbang ini dibuka pada 1965 dan mempunyai landasan terpanjang di Asia Tenggara pada masa itu. Ia menjadi lapangan terbang antarabangsa utama Malaysia sehingga 1997. Lapangan terbang ini dinamakan semula sebagai Lapangan Terbang Sultan Abdul Aziz Shah dan kini merupakan pangkalan udara untuk penerbangan tempatan dan serantau yang berjarak dekat.

PELABURAN SEPANJANG 20 TAHUN UNTUK MASA DEPAN

Dalam tempoh sepuluh tahun pertama, Khazanah telah berperanan sebagai pemegang amanah dalam menguruskan aset komersial Kerajaan selain melabur dalam sektor strategik dan berteknologi tinggi. Bawah mandat baru yang bermula pada 2004, Khazanah memikul peranan pelaburan yang lebih meluas dan aktif termasuk menambah baik pegangan teras sedia adanya sementara mencari peluang dalam sektor ekonomi dan wilayah baru.



Khazanah mendapat mandat baru

2004

2005

2006

2012

2011

2007

2008

2010

2009

Astro Malaysia Holdings Bhd: Tawaran awam awal (IPO) Astro Malaysia Holdings Berhad di Bursa Malaysia (RM4.6 bilion)

Pelaburan: Penubuhan Angsana Production Services Sdn Bhd untuk memberi khidmat sokongan kepada syarikat penerbitan asing yang membuat penggambaran di Malaysia

Blue Archipelago: Blue Archipelago dilantik sebagai syarikat peneraju melalui program PEMANDU iaitu Projek Permulaan 6 (EPP6) di bawah Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA), yang kemudiannya dianugerahkan geran untuk membangunkan tempat penetasan di Setiu pada Jun 2012

Biotropics: Biotropics dilantik sebagai syarikat peneraju melalui program PEMANDU iaitu Projek Permulaan 1 (EPP1) di bawah Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA), dan dianugerahkan pembiayaan geran untuk melaksanakan kerja penyelidikan dan pembangunan mengenai Tongkat Ali

Penjana Dana: Sukuk boleh tukar Pulau Capital Parkson bernilai USD357.8 juta

Pelaburan: Perolehan saham sebanyak 8.9% dalam John Keells Holdings PLC

Pelupusan: Khazanah melupuskan kepentingan dalam Yes Bank

IHH: Mitsui & Co., Ltd memperoleh 30% ekuiti dalam IHH bernilai RM3.3 bilion

Penjana Dana: Sukuk Renminbi pertama dunia diterbitkan, dengan tempoh 3 tahun dan nilai nominal sebanyak RMB500 juta

Penjana Dana: Sijil amanah Danga Capital bernilai S\$1.5 bilion

UEM Group: Pengambilalihan Sunrise Berhad oleh UEM Land Berhad

Yayasan Amir: Permulaan Program Sekolah Amanah yang mana 10 sekolah (lima setiap negeri di Johor dan Sarawak), mewakili campuran sekolah rendah, menengah, bandar dan luar bandar telah dipilih sebagai Kohort Rintis Sekolah Amanah

EON CAPITAL: Pelupusan saham dalam EON Capital Bhd kepada Hong Leong Bank Berhad

POS: Pelupusan Pos Malaysia Bhd

NCI: Pelaburan: Memperoleh 1.3% ekuiti dalam New China Life Insurance Co Ltd bernilai A\$5150 juta

Iskandar Malaysia: Pembukaan rasmi Universiti Perubatan Newcastle Malaysia

Iskandar Malaysia: Ulang tahun ke-5 Iskandar Malaysia

L&T Finance Holdings: Pelaburan: Memperoleh 2.2% ekuiti dalam L&T Finance Holdings Ltd

TM: Unifi, perkhidmatan Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi pertama negara dilancarkan

MAHB: MAHB (23% kepentingan dalam konsortium), bersama rakan konsortiumnya telah memeterai perjanjian untuk membina, mengendalikan dan menyelenggara Lapangan Terbang Antarabangsa Male, Maldives

MAS: Terbitan hak sebanyak RM2.3 bilion

Pengumpulan Dana: Sijil amanah Danga Capital bernilai CNY500 juta

Destination Resorts and Hotels (DRH): Pelan pembangunan induk pusat peranginan Teluk Datai dilancarkan berikutan perolehan resort The Datai Langkawi dan 1,494 ekar tanah pembangunan oleh Khazanah

Pelaburan: Memperoleh 24% ekuiti dalam Camco International Ltd (Camco) dan 40% ekuiti dalam Camco South East Asia, sebuah syarikat usaha sama dengan Camco, untuk membangunkan projek tenaga bersih

MAS: Terbitan hak sebanyak RM2.3 bilion

IHH Healthcare Berhad (IHH): Perolehan Parkway Holdings Ltd oleh IHH dengan harga tawaran sebanyak S\$3.95 sesaham

CIMB: Pelupusan ekuiti sebanyak 19.7% dalam CIMB Niaga kepada Kumpulan CIMB

UEM Group: Pelupusan ekuiti sebanyak 87% dalam Pharmaniaga

Raffles Education Corp: Pelaburan: Pelaburan sebanyak USD44 juta dalam Oriental University City Limited (OUCL) untuk 10% ekuiti dan pelaburan bersaling oleh Raffles Education Corp dalam Iskandar Malaysia

LeapEd: Pelaburan: LeapEd Services Sdn Bhd, sebuah syarikat milik penuh Khazanah, telah diperbadankan sebagai pembekal khidmat pendidikan untuk pelaksanaan Program Sekolah Amanah di Malaysia

Penupusan: Pelupusan ekuiti sebanyak 2% dalam TNB

Iskandar Malaysia: Perjanjian ditandatangani dengan Pinewood Shepperton plc untuk membangunkan Pinewood Iskandar Malaysia Studios (PIMS), sebuah kemudahan penerbitan media bersepadu

Axiata: Terbitan hak R\$5.3 bilion

SBI: Pelaburan dalam Small Bone Innovations, Inc (SBI) bernilai USD25 juta

Pelaburan: Pelaburan USD150 juta untuk 25% ekuiti dalam Fajr Capital Limited

Pelaburan: Perolehan 10% ekuiti dalam Jadwa Investment, sebuah syarikat pelaburan patuh Syariah yang berpangkalan di Arab Saudi

Lippo Bank: Perolehan sebanyak 52% ekuiti dalam PT Bank Lippo Tbk (Lippo Bank) diikuti oleh tawaran sebutbarga wajib untuk meningkatkan pegangan saham kepada 88%

MAHB: MAHB (10% pemegang kepentingan), bersama rakan konsortiumnya memeterai perjanjian untuk mengendali dan memodenkan Lapangan Terbang Antarabangsa Indra Ghandi, New Delhi

Penjana Dana: Kertas Komersial Islam/Nota Jangka Sederhana Islam Rantau Abang Capital Berhad bernilai RM10 bilion

Pelaburan: Perolehan saham sebanyak 2% ekuiti dalam TNB daripada Bank Negara Malaysia

Penjana Dana: Khazanah menerbitkan bon boleh tukar patuh Syariah pertama di dunia bernilai USD750 juta (boleh ditukarkan kepada saham biasa TM)

Commerce-KNB Agro Teroka Sdn Bhd: Melancarkan Commerce-Khazanah Agro Teroka (CKAT), sebuah Dana Usaha Niaga Tani bernilai RM200 juta bersama Commerce Asset Ventures, untuk membiaya dan memberikan sokongan perniagaan dalam sektor pertanian

UEM Group: Perolehan oleh PEB sebanyak 55% kepentingan dalam PT Lintas Marga Sedaya (LMS), pemegang konsesi untuk Jalan Bertol Cikampek-Palimanan

UEM Group: Perolehan ladang seluas 4,500 ekar daripada UEM Land di Nusajaya oleh Khazanah sebagai sebahagian daripada usaha pengurangan hutang UEM Land

Iskandar Malaysia: South Johor Investment Corporation Bhd (kemudiannya dinamakan semula sebagai Iskandar Investment Berhad) dilancarkan

Iskandar Malaysia: Pelan Pembangunan Komprehensif dilancarkan

UEM Group: Perolehan oleh PEB sebanyak 55% kepentingan dalam PT Lintas Marga Sedaya (LMS), pemegang konsesi untuk Jalan Bertol Cikampek-Palimanan

UEM Group: Perolehan ladang seluas 4,500 ekar daripada UEM Land di Nusajaya oleh Khazanah sebagai sebahagian daripada usaha pengurangan hutang UEM Land

Iskandar Malaysia: South Johor Investment Corporation Bhd (kemudiannya dinamakan semula sebagai Iskandar Investment Berhad) dilancarkan

Iskandar Malaysia: Pelan Pembangunan Komprehensif dilancarkan

Agro Treasure Sdn Bhd: Memperkenalkan dana, yang diuruskan oleh Vida Partners untuk membiaya dan memberikan sokongan perniagaan kepada usahawan dalam sektor pertanian

Blue Archipelago Berhad: Menubuhkan Blue Archipelago Berhad (Blue Archipelago) untuk membangunkan perusahaan udang Malaysia melalui kolam udangnya seluas 370 hektar di Kerpan, Kedah dan kolam seluas 432 hektar di Setiu, Terengganu

Biotropics Malaysia Berhad: Memperbadankan Biotropics Malaysia Berhad (Biotropics) untuk membangun dan memperdagangkan sumber biologi Malaysia menjadi produk kesihatan semula jadi bermutu tinggi

RHB Bank: Pelupusan: RHB Bank

Penjana Dana: Sukuk boleh tukar Cherating Capital bernilai USD850 juta bagi PLUS

IDFC: Investment: Khazanah memperoleh 10% ekuiti dalam Infrastructure Development Finance Company (IDFC) Ltd

Memperoleh 4% ekuiti dalam Yes Bank Ltd

Iskandar Malaysia: Perjanjian Pemegang Konsesi Induk dan Pemaju Tanah (MCLD) untuk Medini

Pelaburan: Memperoleh 80% ekuiti dalam KCS Green Energy International (Group) bernilai USD120 juta

PARKSON 百盛: Pendanaan Dana: Tawaran bersama bernilai USD550 juta bagi sukuk boleh tukar Parkson dan penempatan ekuiti sebanyak USD97 juta

MAHB: Sebuah konsortium (yang mana MAHB mempunyai kepentingan 20%) menandatangani perjanjian dengan Kementerian Pertahanan Turki untuk mengendalikan Lapangan Terbang Antarabangsa Sabiha Gökçen, Istanbul

Iskandar Malaysia: Perolehan ekuiti sebanyak 16% dalam Parkway Holdings Ltd bernilai S\$531.5 juta

axiata: Telekom Malaysia Berhad (TM): Pemisahan TM dan penyenaiaan Axiata

Pelaburan: Perolehan saham Axiata (sebelum ini dikenali sebagai TMI) sebanyak 7% dan saham TM yang dipegang oleh Bank Negara Malaysia sebanyak 7%

CIMB NIAGA: Lippo Bank dan PT Bank Niaga TBK bergabung untuk menubuhkan PT Bank CIMB Niaga TBK

CIMB Group: Lippo Bank dan PT Bank Niaga TBK bergabung untuk menubuhkan PT Bank CIMB Niaga TBK



MENCIPTA NILAI SEJATI MELALUI PELABURAN KAMI

03

Khazanah menyedari bahawa kami memerlukan strategi yang jelas dalam setiap sektor industri dan lokasi geografi pelaburan yang kami lakukan untuk mencipta nilai yang berterusan. Kami melaksanakan pengurusan makro secara aktif dan bekerjasama dengan syarikat-syarikat pelaburan kami, dan melalui pendekatan pelaburan yang menumpukan usaha ke arah pencapaian hasil transformatif. Kami membantu syarikat-syarikat ini untuk mencari peluang dalam bidang-bidang baru dan bekerjasama dengan entiti sektor awam dan swasta untuk memangkin pertumbuhan dan pembangunan Malaysia.

20 Tahun Pelaburan untuk Masa Depan **44**

Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan **46**

Memperkasakan Syarikat-syarikat Kami **50**

Memacu Prestasi dan Melakar Hala Tuju Baru **52**

Struktur Pegangan Pelaburan **54**

Membina Jejak Serantau **64**

Mentransformasi GLC **66**

MELABUR DALAM PERTUMBUHAN DAN PEMBANGUNAN

KHAZANAH MEMULAKAN OPERASI PADA TAHUN 1994 DENGAN MANDAT UNTUK MENJADI PEMANGKIN KEPADA PEMBANGUNAN SEKTOR-SEKTOR STRATEGIK DAN BERTEKNOLOGI TINGGI

Pelaburan yang dibuat pada tahun-tahun awal penubuhan Khazanah memberi tumpuan kepada kawasan yang mempunyai potensi untuk memberikan kelebihan daya saing bagi ekonomi Malaysia. Ini termasuk pelaburan dalam semikonduktor, elektrik dan elektronik dan perusahaan berat. Di samping itu, Khazanah membuat pelupusan pegangannya jika perlu, selaras dengan objektif strategik yang ditetapkan oleh Kerajaan. Khazanah turut memainkan peranan penting dalam mengurangkan kesan krisis kewangan yang melanda rantau ini pada akhir 1990-an melalui beberapa pelaburan yang dikira perlu untuk menstabilkan dan membantu pemulihan ekonomi Malaysia.

Strategi pelaburan kami hari ini berpandukan mandat baru kami, sejajar dengan agenda pembangunan negara. Dengan sasaran untuk mewujudkan nilai mapan supaya Malaysia berdaya saing di peringkat sejagat, pelaburan kami terdiri daripada pelaburan kecil hingga besar dan meliputi urus niaga yang berbeza, daripada kegiatan korporat kepada projek-projek pembangunan berskala besar.



PELABURAN KAMI

Pelaburan kami secara amnya digolongkan sebagai Pelaburan Teras dan Pelaburan Baru



KEHADIRAN SERANTAU

Tema pendekatan pelaburan kami adalah keserantau, yang membolehkan kami untuk memanfaatkan pertumbuhan pasaran di luar Malaysia



PELUPUSAN STRATEGIK

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



PELABUR AKTIF

Sejak tahun 2004, kami membuat pelaburan baru yang teliti berjumlah RM51.4 bilion melalui 95 urus niaga

KLIA

Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur adalah lapangan terbang antarabangsa utama Malaysia dan salah satu daripada lapangan terbang utama di Asia Tenggara. Lapangan terbang ini mula beroperasi pada tahun 1998 dan diuruskan oleh Malaysia Airports Holdings Berhad, sebuah syarikat pelaburan Khazanah.

Menstabilkan pelabur...

KHAZANAH 20 TAHUN

Khazanah telah menerajui dari segi pelaburan asing, menyokong syarikat-syarikat kami untuk melebarkan sayap ke luar negara, memupuk kedua-dua bakat serta syarikat-syarikat portfolio. Kami dianggap sebagai pelabur yang menstabilkan dan akan terus kekal sedemikian. Cabarannya adalah untuk kami kekal relevan 20 tahun dari sekarang. Pada pandangan saya, ini adalah satu proses pemikiran yang merupakan pertimbangan utama.”

Joseph Dominic Silva
 Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan dan
 Ketua Pelaburan (dari 1 Februari 2014)



Semasa pelancaran Model Baru Ekonomi (NEM) pada 30 Mac 2010, Khazanah sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC, memutuskan untuk menyokong dan membolehkan pelaksanaan NEM melalui lima peranan utama seperti yang ditunjukkan. Hal ini telah dan terus menjadi panduan bagi Khazanah dan GLC dalam memacu NEM yang dilancarkan oleh Perdana Menteri Dato’ Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak untuk mencapai status negara berpendapatan tinggi dan maju menjelang 2020 dan pada masa yang sama mewujudkan nilai pemegang saham dan pemegang kepentingan yang mapan.

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

MELABUR DALAM PERTUMBUHAN DAN PEMBANGUNAN



Menara Kuala Lumpur, sebuah menara telekomunikasi dan mercu tanda negara, dimiliki oleh TM iaitu sebuah syarikat pelaburan Khazanah. Menara setinggi 421m ini adalah menara telekomunikasi ketujuh tertinggi di dunia dan yang tertinggi di Asia Tenggara.

Kami mematuhi kriteria yang ketat mengenai potensi pulangan pelaburan kami dan melalui proses yang teliti sebelum membuat sebarang keputusan pelaburan, yang akhirnya diserahkan kepada Lembaga Pengarah untuk dipertimbangkan dan diluluskan.

Pelaburan Khazanah pada dasarnya berbentuk komersial dengan penekanan terhadap penciptaan nilai kewangan serta sumbangan ekonomi kepada negara dari segi peluang pekerjaan, kandungan teknologi, sumbangan kepada masyarakat dan limpahan ekonomi yang lain.

Strategi pelaburan kami boleh dilihat dalam pendekatan yang diambil untuk mengukuhkan Pelaburan Teras kami, terutamanya aset komersial kerajaan yang dipegang dan diuruskan oleh kami. Syarikat-syarikat pelaburan kami dalam kategori ini adalah beberapa syarikat besar dalam sektor masing-masing dan mempunyai peranan penting dalam landskap sosioekonomi Malaysia.

Kami memainkan peranan sebagai pemegang saham yang aktif, bekerjasama secara proaktif dengan syarikat-syarikat ini dan menyokong mereka apabila perlu untuk meletakkan mereka pada kedudukan yang lebih kukuh dan menetapkan hala tuju strategik mereka.

Kami juga menyumbang kepada kegiatan penyusunan semula, dalam keadaan yang mana kami dapat membuka nilai dan potensi Pelaburan Teras kami serta mendorong syarikat penerima pelaburan

Kami mahu menguruskan aset-aset kerajaan dengan lebih baik...

KHAZANAH 20 TAHUN



Khazanah ditubuhkan untuk menguruskan aset-aset kerajaan dengan lebih baik dan mengalihkannya daripada proses biasa kerajaan. Ia diciptakan untuk menjadi syarikat pegangan pelaburan yang boleh membuat keputusan dengan lebih cepat dan dipacu oleh pasaran. Khazanah juga adalah cabang pelaburan yang melihat kepada peluang pelaburan untuk meningkatkan kesan program industri dan mengambil matlamat jangka panjang sebagai asas."

Tan Sri Rashid Hussein
Mantan Pengerusi EXCO (1994 - 1998)



Khazanah menyasarkan untuk memasuki perusahaan strategik...

KHAZANAH 20 TAHUN



Di awal 1990-an, negara memerlukan satu strategi perusahaan kebangsaan untuk menggalakkan pertumbuhan jangka panjang yang mapan. Ini jelas selepas Malaysia dilanda krisis sejagat dalam tahun 1980-an. Maka Khazanah memikul tanggungjawab sebagai pemangkin untuk menyokong penubuhan perusahaan strategik utama melalui perkongsian dengan inisiatif swasta bagi meluaskan asas perusahaan dan meningkatkan produktiviti ekonomi."



Tan Sri Lin See Yan
Mantan Pengerusi EXCO (1994 - 2000)

kami untuk memimpin pasaran. Di samping itu, kami membantu "peneraju tempatan" ini untuk meneroka strategi pertumbuhan serantau dalam usaha menjadi entiti serantau dan sejagat yang berdaya saing.

Selain mengurus dan meningkatkan Pelaburan Teras, kami juga melabur - secara langsung dan melalui syarikat-syarikat pelaburan kami - dalam sektor dan kawasan geografi baru yang dikenal pasti boleh memberi potensi kukuh untuk membina daya saing jangka panjang negara, yang kami istilahkan sebagai Pelaburan Baru. Ini termasuklah pelaburan yang kami percaya akan membentuk ekonomi masa depan, menyediakan hubungan strategik, dan membolehkan negara meneroka bidang pertumbuhan baru. Pendekatan ini berkait rapat dengan matlamat Model Baru Ekonomi untuk membangunkan sebuah ekonomi berpendapatan tinggi yang mapan dan terangkum. Pelaburan Baru kami antara lainnya termasuklah pelaburan di luar Malaysia yang memanfaatkan kekukuhan pelaburan tempatan dalam sektor tertentu, pelaburan pemangkin dalam sektor atau geografi tertentu dan penyertaan dalam projek-projek pembangunan negara berskala besar.

Keseluruhan strategi pelaburan kami telah membolehkan kami memiliki portfolio pelaburan kukuh dan berdaya tahan yang seimbang serta dalam kedudukan yang baik untuk berkembang. Nilai bersih diselaraskan bagi portfolio kami adalah sebanyak RM103.5 bilion, meningkat 12.5% setiap tahun sejak 2004. Pertumbuhan ini dicapai melalui pendekatan yang mengimbangi peningkatan risiko yang sesuai dan unjuran pulangan ke atas pelaburan berdasarkan tinjauan strategik untuk mempunyai pertumbuhan ekonomi yang kukuh, mapan dan terangkum.



Lebuhraya Baru Lembah Klang (NKVE) sepanjang 35 kilometer dikendalikan oleh PLUS Malaysia, sebuah anak syarikat UEM Group dengan pegangan sebanyak 51%, sebuah entiti milik penuh Khazanah.

MEMPERKASAKAN SYARIKAT KAMI

SEBAGAI PEMEGANG SAHAM, KHAZANAH MEMBANGUNKAN PENDEKATAN PELABURAN USAHA SAMA DAN TEGUH DALAM PENGLIBATAN DENGAN SYARIKAT-SYARIKAT PENERIMA PELABURAN KAMI SEBAGAI RAKAN KONGSI DALAM PENCIPTAAN NILAI

Perkongsian ini melibatkan perjanjian bidang tugas yang jelas antara Khazanah dan syarikat-syarikat pelaburan kami melalui Rangka Kerja Penglibatan Lima Perkara.

Di peringkat lembaga pengarah dan pengurusan, kami membantu memastikan bahawa terdapat kepimpinan yang kukuh dan cekap dalam setiap syarikat yang akan melaksanakan strategi perniagaan yang sesuai untuk menggerakkan syarikat ke hadapan. Kami bekerjasama dengan syarikat-syarikat tersebut untuk melaksanakan sistem dan kawalan utama seperti rangka kerja tadbir urus dan pengurusan risiko serta sistem pengurusan bakat dan prestasi yang membolehkan mereka menjadi entiti berprestasi tinggi.

Selain itu, kami menyumbang ke arah pembangunan optimum struktur kawal selia dan persekitaran yang berdaya saing, di samping menggalakkan kerjasama dan sinergi antara syarikat-syarikat kami. Dengan adanya unsur-unsur ini, syarikat-syarikat kami diberi kuasa untuk menerus dan melaksanakan strategi perniagaan mereka, dengan pemantauan Khazanah secara teliti terhadap prestasi mereka.

Satu proses yang teliti...



Sebagai cabang pelaburan bagi Kerajaan, kami mengkaji urus niaga dengan teliti namun kami tidak pernah ragu bahawa, pada dasarnya, nilai yang terkandung dalam sebarang keputusan harus bersandarkan hakikat bahawa kami dimiliki oleh setiap rakyat negara ini. Tidak pernah kami menyembunyikan hakikat tersebut daripada rakan-rakan niaga kami."

Ahmad Shahizam Mohd Shariff
Mantan Pengarah, Bahagian Pelaburan (2004 - 2012)
Ahmad ialah seorang daripada kakitangan pelopor yang terlibat dalam pembaharuan Khazanah yang bermula pada 2004, dan merupakan bekas Pegawai Khas Pengarah Urusan.



KHAZANAH 20 TAHUN

Tumpuan kami kekal...

KHAZANAH 20 TAHUN

Bagi saya, adanya landasan untuk menyatukan semua pihak bergerak menuju haluan yang sama adalah sesuatu yang agak membanggakan yang juga satu pencapaian. Pada pendapat saya, ia telah meletakkan Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan dalam kedudukan yang lebih baik. Saya juga kagum dengan Khazanah kerana telah berjaya menarik bakat memandangkan sebagai sebuah institusi kerajaan, bukan mudah untuk mendapatkan bakat yang betul dan juga meyakinkan mereka untuk kembali khususnya bagi mereka yang berada di luar negara. Melangkah ke hadapan, kita perlu meneruskan apa yang kini sedang kita lakukan. Pada masa yang sama, kita tidak seharusnya diminta untuk melakukan terlalu banyak perkara kerana jika demikian, kita mungkin tidak akan dapat memberi tumpuan terhadap beberapa perkara yang benar-benar strategik yang diperlukan oleh syarikat dan negara.”

Raja Tan Sri Dato' Raja Seri Arshad Raja Tun Uda
Ahli Lembaga Pengarah dan Pengerusi ARC, Khazanah Nasional Berhad



RANGKA KERJA PENGLIBATAN LIMA PERKARA



ARAS KEPIMPINAN

Membantu dalam memastikan kewujudan lembaga pengarah dan pasukan pengurusan yang profesional, berkebolehan, dan berpengalaman



STRATEGI

Kerjasama dengan syarikat-syarikat kami dan lembaga pengarah mereka membantu memacu strategi perniagaan yang bermutu tinggi melalui lembaga pengarah dan pengurusan



SISTEM & KAWALAN

Melalui lembaga pengarah syarikat-syarikat pelaburan, sistem dan kawalan utama untuk menjamin pertumbuhan dan penciptaan nilai dapat ditetapkan 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 dan pengurusan prestasi yang berterusan melalui Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dan pengesahan pengurusan

MEMACU PRESTASI DAN MELAKAR HALA TUJU BARU

SYARIKAT-SYARIKAT PELABURAN KAMI TERLIBAT DALAM PELBAGAI AKTIVITI EKONOMI DAN PERNIAGAAN

Kami mempunyai kepentingan dalam lebih 50 syarikat besar, sama ada secara langsung atau tidak langsung melalui pemilikan saham. Pelaburan kami di dalam dan luar negara meliputi pelbagai sektor dan perusahaan. Secara keseluruhan, kepelbagaian portfolio kami mencerminkan kerja yang kami lakukan untuk mencipta nilai, kesan ekonomi dan jalinan hubungan bagi Malaysia. Hampir 90% daripada portfolio kami adalah di Malaysia, berdasarkan kiraan nilai pelaburan mengikut negara di mana syarikat bermastautin. Lebih kurang 35.6% daripada RAV kami mengikut pendedahan kawasan dilaburkan di luar negara.

JUMLAH PELABURAN

| | Bil Urus Niaga ¹ | Jumlah Pelaburan (RMb) |
|-------------|--------------------------------|---------------------------|
| 2004 - 2013 | 109 | 58.1 |

JUMLAH PELUPUSAN

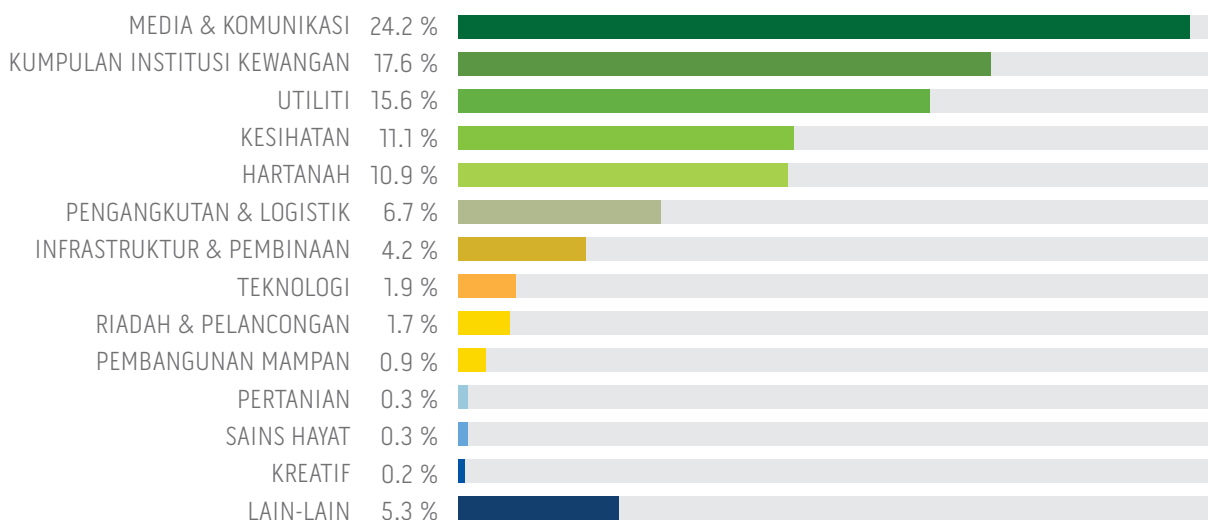
| | Bil Urus Niaga ¹ | Perolehan Pelupusan (RMb) | Keuntungan Hasil Pelupusan (RMb) |
|-------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 2004 - 2013 | 61 | 37.2 | 16.4 |

¹ Bilangan pelaburan baru berasingan

Sumber: Bloomberg; laporan kewangan syarikat-syarikat anggaran konsensus oleh penganalisis (setakat 31 December 2013); analisis Khazanah

PEMBAHAGIAN PORTFOLIO MENGIKUT SEKTOR-SEKTOR UTAMA

Setakat 31 Disember 2013



Sumber: Analisis Khazanah

Berkembang ke kawasan berkenaan...

KHAZANAH 20 TAHUN



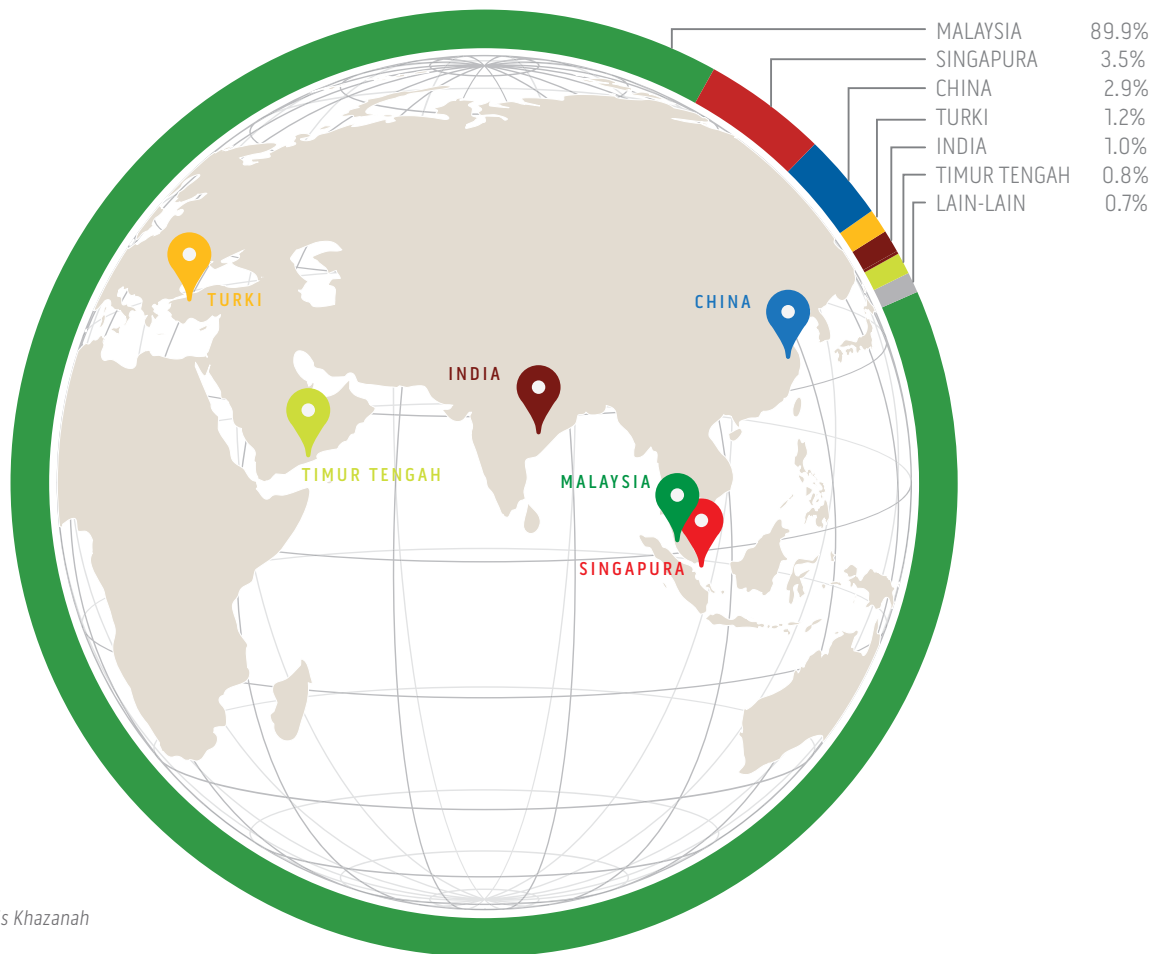
Melangkah masuk ke dekad kedua Khazanah pada 2004, tumpuan utama kami adalah mengenal pasti sektor dan syarikat yang kami rasakan mempunyai potensi perkembangan di luar Malaysia. ASEAN, India, China dan Timur Tengah (secara terpilih) menjadi kawasan-kawasan tumpuan tersebut. 10 tahun berikutnya, kami berupaya menoleh ke belakang dan berasa yakin bahawa Axiata, CIMB, IHH, UEM, MAHB dan Tenaga semuanya mempunyai landasan pelaburan serantau untuk diperkembangkan."

Datuk Ganen Sarvananthan
Ketua Bahagian Pelaburan (sehingga 31 Januari 2014)
Pegarah Eksekutif, Pejabat Pegarah Urusan (1 Februari 2014 - 30 April 2014)



SEGMENTASI PORTFOLIO MENGIKUT DOMISIL SYARIKAT²

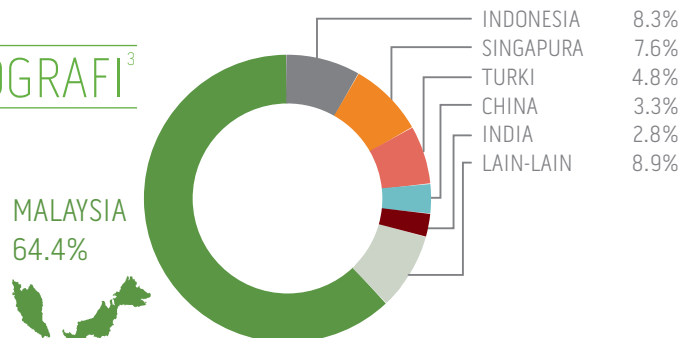
Setakat 31 Disember 2013



Sumber: Analisis Khazanah

RAV OLEH PENDEDAHAN GEOGRAFI³

Setakat 31 Disember 2013



Sumber: Analisis Khazanah

² Nilai pelaburan diperuntukkan mengikut negara di mana syarikat pegangan itu berada. Kami menganggarkan nilai dipadankan mengikut pendedahan iaitu sebanyak 64.4% dilaburkan di Malaysia dan 35.6% dilaburkan di luar negara.

³ Anggaran nilai boleh diagih mengikut negara di mana syarikat-syarikat pelaburan mempunyai operasi

STRUKTUR PEGANGAN PELABURAN

Setakat 31 Disember 2013

PERTANIAN



MAFC
100%



Blue Archipelago
100%



Biotropics Malaysia
100%

KUMPULAN INSTITUSI KEWANGAN



▲ CIMB Group
30%



▲ IDFC
10%

Avicennia Capital
100%



Sun Life Malaysia Assurance
49% dimiliki oleh Avicennia Capital

Sun Life Malaysia Takaful
49% dimiliki oleh Avicennia Capital



Acibadem Sigorta
90% dimiliki oleh Avicennia Capital



ACR Capital
25%



ACR Malaysia
70%
*30% juga dimiliki oleh ACR Capital



ACR ReTakaful
40%
*20% juga dimiliki oleh ACR Capital



Jadwa Investment
10%



Bank Muamalat
30%



Valuecap
33%



Fajr Capital Limited
21%

PENJAGAAN KESIHATAN



IHH Healthcare Berhad
▲ IHH Healthcare Berhad
45%



Acibadem
15% dimiliki oleh IHH Healthcare Berhad

INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN



UEM Group
100%



PLUS Malaysia
51% dimiliki oleh Kumpulan UEM



UEM Builders
100% dimiliki oleh Kumpulan UEM



Opus Group
96% dimiliki oleh Kumpulan UEM

MEDIA & KOMUNIKASI



▲ Axiata
39%



▲ Telekom Malaysia
29%

ASTRO Holdings Sdn Bhd
29%



▲ ASTRO Malaysia Holdings
Struktur dikemaskini dalam Dis 2013:
*Khazanah secara langsung: 8%
*Astro Holdings Sdn Bhd miliki 42%
*KNB Berkesan pegangan saham [langsung (8%) + tidak langsung (12%)] = 21%



Pinewood Iskandar Malaysia Studios
99%

Pulau Kapas Ventures
30%



▲ TIME dotCom
11%
32% dimiliki oleh Pulau Kapas Ventures

RIADAH & PELANCONGAN



Themed Attractions & Resorts
100%



Destination Resorts & Hotels Sdn Bhd
100%

▲ Syarikat Tersenarai

Sumber: Analisis Khazanah

HARTANAH



A member of UEM Group

- ▲ UEM Sunrise
66% dimiliki oleh Kumpulan UEM



Iskandar Investment Berhad
60%



M+S Pte Ltd
60%



Sunway Iskandar
55%



Pulau Indah Ventures
50%

Southern Marina
30%



Putrajaya Holdings
16%

UTILITI



- ▲ Tenaga Nasional
32%



The first IWPP in the Kingdom

Shuaibah Water and Electricity
12%

6% dimiliki oleh Tenaga Nasional

PEMBANGUNAN MAMPAN



- ▲ Camco Clean Energy
30%



Cenergi SEA
100%



KCS Green Energy
80%



Beijing Enterprises Water Group
5%



A member of UEM Group

UEM Enviro
100% dimiliki oleh Kumpulan UEM

INOVASI & TEKNOLOGI DAN SAINS HAYAT



SilTerra Malaysia
100%

Atlantic Quantum
100%



MTDC
100%



Xeraya Capital
100%



Springhill Bioventures
33%

Continuum Capital Sdn Bhd
100%

FirstFloor Capital Sdn Bhd
25%



Malaysian Life Sciences Capital Fund
38%

PENGANGKUTAN & LOGISTIK



- ▲ Malaysia Airports
40%



- ▲ MAS
69%



Penerbangan Malaysia
100%



- ▲ Westports
5%

LAIN-LAIN



JOHN KEELLS HOLDINGS PLC

- ▲ John Keells
11%



- ▲ Parkson Retail
8%



LeapEd
100%



A member of UEM

CIMA
100% dimiliki oleh Kumpulan UEM



A member of UEM

- ▲ Faber
34% dimiliki oleh Kumpulan UEM



PELABURAN TERAS

Portfolio kami termasuk beberapa syarikat terpenting di Malaysia, berdasarkan ukuran kepentingan strategik mereka kepada negara. Syarikat-syarikat ini termasuklah GLC dalam sektor-sektor seperti penerbangan, utiliti, perbankan, tenaga, dan telekomunikasi.



PERKHIDMATAN KEWANGAN

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



Kumpulan CIMB, penyedia perkhidmatan kewangan kedua terbesar di Malaysia adalah bank sejagat terkemuka ASEAN, bank pelaburan terbesar di Asia Pasifik (tidak termasuk Jepun), dan salah satu daripada bank Islam terbesar di dunia, beroperasi di 17 pasaran di seluruh dunia. Kumpulan CIMB beroperasi di seluruh ASEAN di bawah beberapa entiti korporat termasuk CIMB Investment Bank, CIMB Bank, CIMB Islamic, CIMB Niaga, CIMB Securities dan CIMB Thai. Pasaran utamanya di Malaysia, Indonesia, Singapura dan Thailand menumpukan terutamanya kepada Perbankan Pengguna, Perbankan Korporat & Institusi dan Pasaran, serta Pengurusan Aset Kumpulan & Insurans.

www.cimb.com



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

www.sunlifemalaysia.com



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

www.acibademsigorta.com.tr



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

www.acrcapitalre.com



INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN

Syarikat-syarikat pelaburan kami dalam sektor ini memainkan peranan penting dalam pembangunan prasarana kritikal negara dan pertumbuhan sektor hartanah di zon ekonomi khas. Mereka terlibat, antara lainnya, dalam operasi lebuh raya, pembinaan jambatan dan pembangunan hartanah.



UEM Group Berhad adalah konglomerat terkemuka di Malaysia dengan empat perniagaan teras iaitu Lebuh raya, Pembangunan & Perbandaran Hartanah, Kejuruteraan & Pembinaan, dan Pengurusan Aset & Kemudahan. Antara syarikat-syarikat utama dalam kumpulan ini adalah PLUS Malaysia Berhad, UEM Builders Berhad dan UEM Sunrise Berhad.

www.uem.com.my



A member of UEM

PLUS Malaysia Berhad adalah pemegang konsesi lebuh raya terbesar di Malaysia. Ia mengendalikan lebuh raya terpanjang di negara ini iaitu Lebuh raya Utara-Selatan, yang menjangkau sepanjang Semenanjung Malaysia dari Bukit Kayu Hitam di utara berhampiran sempadan Thailand hingga ke selatan Johor Bahru bersempadan dengan Singapura.

www.plus.com.my

TM-TMI diasingkan untuk membuka kunci potensi pegangan Khazanah dalam sektor telekomunikasi mewujudkan platform, yang kemudiannya menjadi Axiata, pemain serantau



MEDIA & KOMUNIKASI

Kami merupakan pemegang saham dalam beberapa syarikat media dan komunikasi paling dinamik yang mempunyai kehadiran serantau. Syarikat-syarikat ini terdiri daripada entiti tempatan yang telah menembusi dan berkembang ke pasaran luar negara.



Axiata Group Berhad adalah salah satu kumpulan telekomunikasi terbesar di Asia dengan lebih 240 juta pelanggan. Axiata menguasai kepentingan dalam pengendali mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh dan Kemboja dengan kepentingan strategik di India dan Singapura. Di samping itu, syarikat induk Malaysia yang berkembang mempunyai kepentingan dalam operasi telekomunikasi talian tetap di Thailand dan Pakistan.

www.axiata.com



Astro Malaysia Holdings Berhad adalah kumpulan hiburan media pengguna bersepadu yang ulung di Malaysia dan Asia Tenggara dengan operasi dalam televisyen berbayar, radio, perkhidmatan penerbitan dan media digital. Ia menguasai kira-kira 56% daripada penonton televisyen isi rumah di Malaysia, memberi perkhidmatan kepada lebih enam juta pelanggan di rumah kediaman.

www.astromalaysia.com.my



PENGANGKUTAN & LOGISTIK

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



Malaysia Airports Holdings Berhad mengurus dan mengendalikan 39 buah lapangan terbang di Malaysia - lima lapangan terbang antarabangsa dan 16 domestik serta 18 Landasan Berlepas dan Pendaratan Pendek (STOL). Ia juga menyediakan perkhidmatan pengurusan dan teknikal lapangan terbang untuk pembangunan, pengendalian, penyelenggaraan dan pengurusan beberapa lapangan terbang di India dan Turki.

www.malaysiaairports.com.my



Malaysia Airline System Berhad (MAS) adalah salah satu syarikat penerbangan terbesar di Asia, dengan lebih 60 destinasi di 30 negara merentasi empat benua. Sebagai ahli pakatan oneworld, MAS menawarkan penumpang perjalanan yang lancar untuk lebih daripada 800 destinasi di lebih 150 buah negara di seluruh dunia.

www.malaysiaairlines.com



Telekom Malaysia Berhad (TM) adalah kumpulan maklumat dan komunikasi bersepadu yang terulung di Malaysia. Ia menawarkan rangkaian lengkap perkhidmatan dan penyelesaian dalam komunikasi jalur lebar, data dan talian tetap. TM mempunyai lebih 2.2 juta pelanggan perkhidmatan jalur lebar dan 4.3 juta pelanggan talian tetap.

www.tm.com.my

PELABURAN TERAS



UTILITI

Kami merupakan pemegang saham terbesar Tenaga Nasional Berhad, syarikat elektrik utama negara. Di samping itu, kami juga mempunyai kepentingan dalam Projek Tenaga dan Air Fasa 3 Syarikat Elektrik dan Air Shuaibah di Arab Saudi.



Tenaga Nasional Berhad adalah syarikat kemudahan elektrik terbesar di Malaysia, dengan hampir RM99 bilion nilai aset dan lebih daripada 34,900 pekerja. Ia memberi perkhidmatan kepada kira-kira 8.4 juta pelanggan di seluruh negara.

www.tnb.com.my



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

www.shuaibahiwpp.com



PENJAGAAN KESIHATAN

Pelaburan kami dalam sektor ini menjurus ke arah menyediakan perkhidmatan penjagaan kesihatan premium bersepadu dan membangunkan kepakaran dan kemampuan tempatan dalam bidang penjagaan kesihatan.



IHH Healthcare Berhad

IHH Healthcare Berhad mengendalikan rangkaian penjagaan kesihatan sejagat di 36 buah hospital dengan lebih 6,000 katil berlesen serta pusat-pusat perubatan, klinik dan perniagaan penjagaan kesihatan tambahan di sepuluh buah negara. Ia juga mengendalikan universiti penjagaan kesihatan swasta utama Malaysia iaitu Universiti Perubatan Antarabangsa, yang menawarkan program perubatan, pergigian, farmasi, kejururawatan, sains kesihatan dan perubatan pelengkap.

www.ihh-healthcare.com

ACIBADEM

Acibadem Healthcare Group adalah penyedia perkhidmatan penjagaan kesihatan swasta terbesar di Turki. Ia memiliki dan mengendalikan lebih daripada 2,000 katil di 17 buah hospital. Di samping itu, Acibadem juga memiliki dan mengendalikan 14 perniagaan pusat perubatan berlesen dan penjagaan kesihatan tambahan.

www.acibademinternational.com



ISKANDAR MALAYSIA

Pembangunan Iskandar Malaysia bertujuan meningkatkan pembangunan sosio-ekonomi dan daya maju kawasan Johor selatan melalui pendekatan yang menyeluruh, terdiri daripada komponen kawal selia, sosial, prasarana dan komersial. Khazanah adalah syarikat utama dalam pembangunan Iskandar Malaysia, dengan penglibatan dalam pelbagai sektor.



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

www.iskandarinvestment.com

PELABURAN BARU

Kami meneroka dan melabur dalam sektor dan kawasan baru untuk menyokong transformasi ekonomi, seperti yang digambarkan oleh Model Ekonomi Baru. Dalam hal ini, pelaburan strategik yang kami lakukan menawarkan potensi untuk membina jalinan perusahaan baru, pelaburan saling melengkapi, dan seterusnya bertindak sebagai pemangkin pertumbuhan dan kemajuan sektor dan negara.



PENDIDIKAN

Pendidikan adalah sektor pertumbuhan pesat yang kritikal bagi memenuhi mandat pembangunan modal insan kami. Selaras dengan usaha negara untuk memacu sektor perkhidmatan serta matlamat berkaitan pendidikan yang terangkum dalam Program Transformasi Ekonomi Kerajaan, kami menasaskan untuk memangkin perubahan seluruh sistem dalam penghasilan modal insan negara dengan mempertingkatkan capaian kepada pendidikan bermutu dan mewujudkan pusat-pusat pembelajaran berprestasi tinggi.



LeapEd Services Sdn Bhd (LeapEd) anak syarikat milik penuh Khazanah, adalah penyedia perkhidmatan pendidikan pertama di Malaysia yang mengendalikan program perintis transformasi sekolah awam negara melalui Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP). Kini sedang dilaksanakan di 30 sekolah awam di Johor, Sarawak, Lembah Klang dan Selangor, YATSP adalah model transformasi sekolah yang menyeluruh dan berskala yang secara mampan mengubah pencapaian pelajar melalui pencapaian empat matlamat strategik (penumpuan kepada kepimpinan sekolah, guru, pencapaian holistik pelajar dan ibu bapa/masyarakat) dengan menggalakkan peningkatan amalan pengurusan sekolah dan memperjuangkan penambahbaikan kurikulum dan penyampaian pendidikan.

www.leapedservices.com



Khazanah telah memperkenalkan beberapa inisiatif yang bertujuan meningkatkan kualiti pendidikan bagi membantu dalam mewujudkan sumber modal insan yang berkualiti tinggi yang berdaya maju dan mampan

Melakukannya demi negara...



Terdapat rangka kerja yang betul dan jelas yang membantu pengurusan merumus keputusan bagi usaha-usaha yang dilaksanakan oleh Khazanah. Antara lain, rangka kerja tersebut menyediakan analisis berdasarkan fakta. Lembaga pengarah pastinya mahu kami mengesyorkan apa yang terbaik untuk negara, dan rangka kerja sebegini membolehkan Khazanah menjalankan tugas yang diamanahkan dengan berkesan."

Dato' Mohammad Zainal Shaari
Mantan Ketua Pegawai Operasi (2004 – 2013)
Dato' Zainal ialah ahli utama pasukan pelopor di awal pembaharuan Khazanah pada 2004



KHAZANAH 20 TAHUN



INDUSTRI
KREATIF

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



ISKANDAR MALAYSIA
STUDIOS

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

www.pinewoodmalaysiastudios.com



**KAMI MELIHAT INDUSTRI KREATIF
SEBAGAI PENTING KE ARAH
MENJADIKAN MALAYSIA SEBAGAI
SEBUAH EKONOMI BERASASKAN
PENGETAHUAN**

PELABURAN BARU



INOVASI & TEKNOLOGI DAN SAINS HAYAT

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



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

www.xeraya.com

SILTERRA

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

www.silterra.com



PEMBANGUNAN MAMPAN

Pendedahan kepada sektor ini akan memastikan bahawa Malaysia boleh berada dalam keadaan siap siaga untuk peluang yang wujud daripada usaha-usaha perubahan cuaca sejagat. Ia memberikan peluang kepada Khazanah dan juga Malaysia untuk berada di hadapan dalam sektor pembangunan lestari serantau yang baru wujud dengan membuat pelaburan dalam peluang-peluang ini, yang akan menggalakkan pindahan pengetahuan dan teknologi ke rantau ini.



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

www.camcocleanenergy.com



Cenergi South East Asia membangunkan projek-projek tenaga bersih dan menyediakan khidmat nasihat, dengan tumpuan khusus kepada biogas sawit dan projek-projek kecekapan tenaga di Malaysia dan Asia Tenggara.

www.cenergi-sea.com

PELABURAN BARU



RIADAH & PELANCONGAN

Pelaburan kami dalam sektor ini melengkapkan pembangunan Iskandar Malaysia dan kawasan-kawasan lain di negara ini dengan memangkinkan perkhidmatan nilai tambah yang baru dan menggalakkan pertumbuhan dalam sektor yang amat bergantung kepada tarikan semula jadi negara yang pelbagai. Selain daripada kesan penggandaan yang tinggi untuk mewujudkan peluang pekerjaan dan melonjakkan pelancongan, sektor ini juga menghasilkan faedah sampingan kepada sektor-sektor lain seperti penjagaan kesihatan dan pembangunan hartanah.



Themed Attractions and Resorts Sdn Bhd terlibat dalam pembangunan pusat peranginan dan taman tema bersepadu di Kuala Lumpur, Johor dan Singapura. Ini termasuk LEGOLAND® Malaysia Resort, KidZania Kuala Lumpur dan Taman Tema Keluarga Puteri Harbour.

www.tar.com.my



Destination Hotels and Resorts (DRH) Sdn Bhd terlibat dalam pembangunan dan operasi pusat peranginan dan hotel. Ia memiliki dan menguruskan The Datai Langkawi, sebuah pusat peranginan mewah yang diiktiraf antarabangsa di Pulau Langkawi. DRH juga merupakan pemaju pusat-pusat peranginan Desaru Coast, Teluk Datai dan Puteri Harbour.

www.drh.com.my



PERTANIAN

Kami membuat pelaburan pemangkin dalam sektor ini, termasuk membangunkan asas yang perlu bagi sesuatu perusahaan. Tumpuan utama adalah untuk meningkatkan pengurusan rantai bekalan bagi menghubungkan pengeluaran kepada pasaran dengan cekap. Usaha kami menggalakkan peningkatan pengeluaran dan mutu di bawah amalan pertanian mampan dan kemasukan ke pasaran baru, termasuk jalinan lebih baik kepada pasaran.

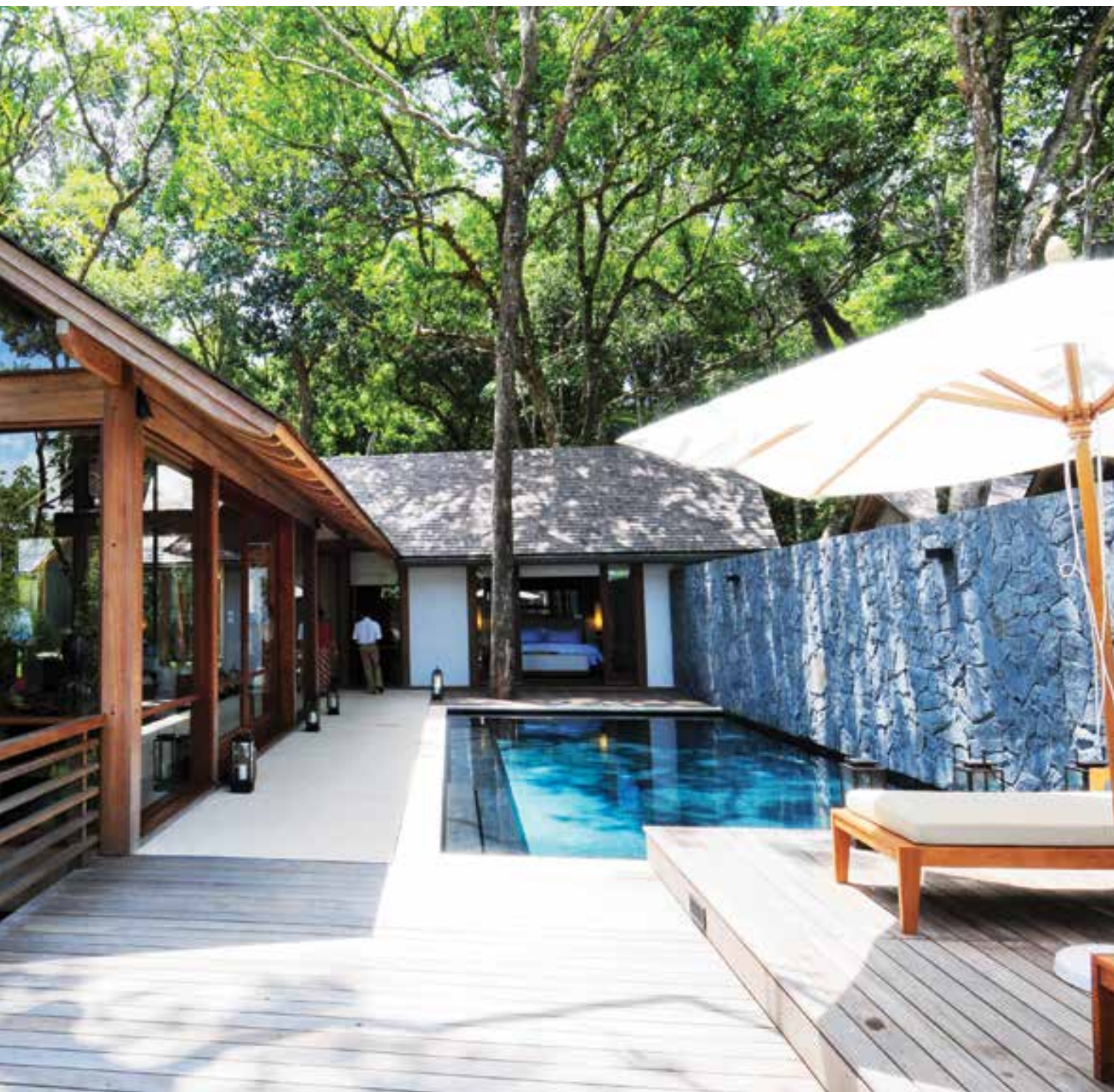


Malaysian Agrifood Corporation Berhad (MAFC) adalah syarikat pengurusan rantai bekalan makanan bersepadu yang diiktiraf untuk memastikan amalan pertanian mampan di setiap peringkat rantai bekalan makanan. Ditubuhkan pada tahun 2006, MAFC bertujuan untuk memangkin pengeluaran melalui penyepaduan rantai bekalan dari hulu ke hiliran, yang membabitkan pengeluaran, pembungkusan, penjenamaan dan pengedaran produk pertanian.

www.mafc.com.my



Satu daripada villa tepi pantai pusat peranginan yang pernah memenangi anugerah, The Datai Langkawi, dikelilingi hutan hujan purba



Pendekatan pelaburan yang terkawal dan teliti...

KHAZANAH 20 TAHUN



Khazanah mengambil pendekatan yang sangat terkawal, teliti dan strategik atas segala apa yang kami lakukan. Kami menumpukan kepada kekuatan kami dan apa yang diamanahkan dalam mandat kami. Kami tidak melabur sekadar untuk pulangan kewangan semata-mata. Satu daripada kelebihan Khazanah adalah perkara pertama yang kami tanyakan kepada diri sendiri – "bagaimana ini relevan kepada 30 juta rakyat Malaysia" – dan ini amatlah penting. Ia bukan bermakna bahawa dari segi komersial, pulangan kami telah terjejas – anda boleh lihat daripada prestasi kewangan kami selama bertahun-tahun yang Khazanah telah berupaya menumpukan kepada kedua-dua matlamat komersial dan strategik, dan secara keseluruhannya masih menghasilkan pulangan yang mengagumkan. Jika anda melihat kepada usaha-usaha kami dalam sektor riadah dan pelancongan, ya, ia adalah usaha komersial tetapi apa yang kami cuba lakukan adalah sesuatu yang akhirnya akan memanfaatkan negara. Malaysia mempunyai sumber dan keindahan semulajadi, yang boleh kita manfaatkan melalui usaha bagi pelancongan untuk mencapai potensi yang sepenuhnya."



Kenneth Shen
Pengarah Eksekutif, Pelaburan
Kenneth kini mengetuai pasukan Pelaburan Riadah & Pelancongan

MEMBINA JEJAK SERANTAU

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

AMERIKA UTARA



Merentasi sempadan untuk pertumbuhan...

KHAZANAH 20 TAHUN

Secara amnya, pendekatan kami dalam meneroka peluang luar negara, misalannya di negara-negara seperti Indonesia dan Turki, adalah untuk mencari kawasan yang mempunyai kepentingan strategik kepada Khazanah dan membantu syarikat-syarikat pelabur kami untuk berkembang menjangkau pasaran tempatan di samping memanfaatkan pertumbuhan serantau. Kami mencari peluang yang akan mendatangkan hasil dari segi kewangan dan strategik, yang boleh meningkat dan mengukuhkan jalinan sektor dan industri, dan yang boleh menjadi pemangkin bagi transformasi ekonomi Malaysia."



Dato' Noorazman Abd Aziz
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan



TURKI



UNITED KINGDOM



TIMUR TENGAH



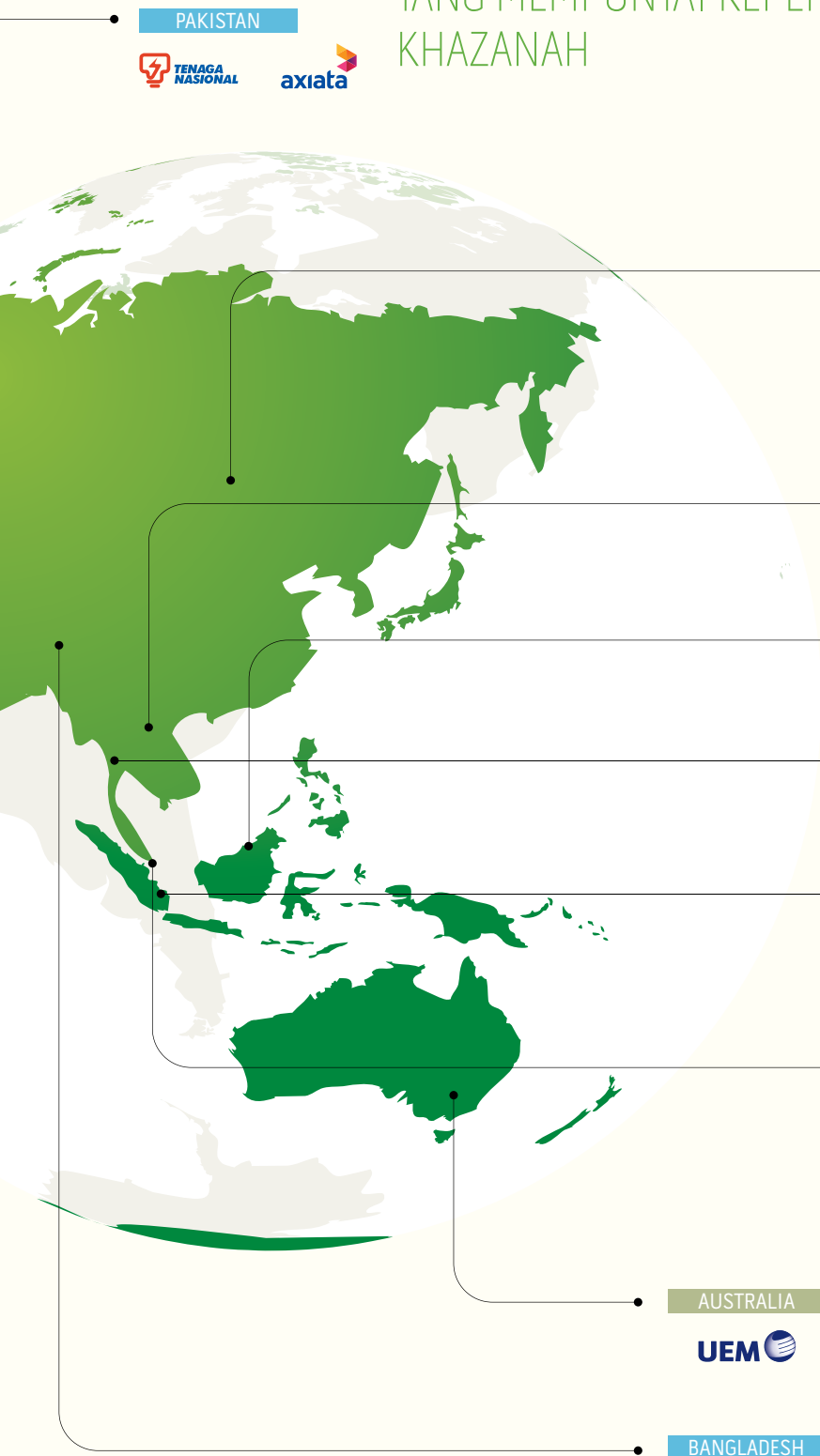
INDIA



SRI LANKA



KAMI MENINJAU KE LUAR SEMPADAN MALAYSIA UNTUK MENCARI PELABURAN. PADA 2013, KAMI MEMBUKA DUA LAGI PEJABAT SERANTAU DI SAN FRANCISCO, AMERIKA SYARIKAT DAN ISTANBUL, TURKI UNTUK MEMBANTU MEMUDAHKAN PELABURAN DI KAWASAN-KAWASAN INI YANG MEMPUNYAI KEPENTINGAN STRATEGIK KEPADA KHAZANAH



PAKISTAN

TENAGA NASIONAL axiata

CHINA

KHAZANAH NASIONAL IHH Healthcare Berhad CIMB

CAMBODIA

axiata CIMB

BRUNEI

IHH Healthcare Berhad UEM

THAILAND

axiata CIMB

INDONESIA

PLUS A member of UEM TENAGA NASIONAL axiata CIMB UEM

SINGAPURA

KHAZANAH NASIONAL IHH Healthcare Berhad axiata CIMB

AUSTRALIA

UEM

BANGLADESH

axiata



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

MENTRANSFORMASI GLC

BAHAGIAN PENTING
DALAM MANDAT
KHAZANAH ADALAH
UNTUK MEMUPUK DAN
MEMBIMBING SYARIKAT
BERKAITAN KERAJAAN
(GLC) UNTUK MENCAPAI
PENINGKATAN NILAI

Perubahan atau transformasi GLC penting kerana Malaysia berhasrat untuk menjadi sebuah negara maju dengan ekonomi yang berpendapatan tinggi, mampan dan terangkum. GLC telah berkembang ke arah menjadi entiti berprestasi tinggi dan berpandukan keuntungan, serta menyediakan perkhidmatan penting kepada sektor awam dan swasta. Program 10-Tahun Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLCT) yang diumumkan pada tahun 2004, buat pertama kalinya memperkenalkan petunjuk prestasi utama (KPI) bagi GLC, serta usaha-usaha bertujuan untuk menyuntik profesionalisme peringkat tertinggi ke dalam lembaga pengarah syarikat masing-masing. Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) ditubuhkan pada 2005 untuk terus menjadi pemangkin, pembimbing dan pemantau pelaksanaan Program GLCT ini. PCG dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak dan dianggotai oleh ketua-ketua Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC), termasuk Khazanah, pengerusi dan ketua pegawai eksekutif GLC, dan wakil-wakil daripada Kerajaan. Khazanah adalah urus setia PCG.

DIVIDEN DIBAYAR KEPADA
PEMEGANG SAHAM G-20
DARI 2004 - 2013

RM **93**_b

PROGRAM GLCT DISOKONG OLEH TIGA PRINSIP PANDUAN:



TUMPUAN PRESTASI

Untuk mencipta nilai ekonomi dan nilai pemegang saham melalui penambahbaikan prestasi GLC



YAYASAN PEMBANGUNAN NEGARA

Untuk diselaraskan dengan strategi pembangunan negara yang lebih luas, menyasarkan pertumbuhan dengan ekuiti sambil menambahbaikan keseluruhan faktor pengeluaran dan membangunkan modal insan serta masyarakat Bumiputera



TADBIR URUS DAN PENGURUSAN PEMEGANG KEPENTINGAN

Untuk mengamalkan tadbir urus yang baik dengan mengambil kira hak-hak pemegang saham sambil melibat dan menguruskan pemegang kepentingan lain dengan betul



dalam penarafan tahunan Brand Finance bagi 500 jenama perbankan paling bernilai di seluruh dunia. CIMB – dengan peningkatan nilai jenama sebanyak USD2.041 bilion – diletakkan sebagai No. 1 di Malaysia dan ke-4 di ASEAN.

USD 2.041^b
NILAI JENAMA

Sumber: Brand Finance



Menara CIMB, dibuka pada 2013, adalah ibu pejabat baru CIMB Group yang berada dalam hab pengangkutan KL Sentral



1991

Bank of Commerce bergabung dengan United Asian Bank, berikutan kegiatan penyusunan semula yang besar. Entiti yang digabungkan itu menjadi Bank of Commerce (Malaysia) Berhad di bawah syarikat induk, Commerce-Asset Holding Berhad (CAHB). CIMB menjadi anak syarikat CAHB yang berasingan.

Kita mahu GLC menjadi lebih bertanggungjawab...

KHAZANAH 20 TAHUN



Saya menyertai Khazanah untuk membantu pelaksanaan Program GLCT. Pada awalnya, kami adalah satu pasukan kecil. Ketika itu, program tersebut baru sahaja dilancarkan. Dalam banyak segi, ia bagaikan sebuah unit permulaan. Tugas kami yang perlu segera dilaksanakan adalah untuk merancang siri jelajah dan pertemuan dengan ahli-ahli lembaga pengarah. Pada masa itu, kami mahu melibatkan kumpulan lebih besar sebanyak 15 GLC. Kami mulakan dengan melantik kakitangan yang betul dan ahli-ahli pengarah yang betul dalam GLC ini. Kemudian kami memperkenalkan petunjuk prestasi utama (KPI). Kami mula membuat mereka berasa bertanggungjawab, dan itu membawa arus pertama penambahbaikan."



Chee Kok Lim
Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan
Kok Lim ialah seorang daripada pelopor pasukan GLCT di Khazanah


MENTRANSFORMASI GLC



Pusat khidmat pelanggan Smart Axiata Co. Ltd. di Kemboja. Axiata mempunyai kepentingan kawalan dalam operasi komunikasi mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh dan Kemboja, pegangan strategik yang penting di India dan Singapura; dan kepentingan dalam telekomunikasi talian tetap di Pakistan dan Thailand melalui pelbagai anak syarikat dan sekutunya.

Penambahbaikan GLC...

KHAZANAH 20 TAHUN

 Saya rasa Program GLCT telah menjadi satu program penambahbaikan yang berjaya. Pernah satu ketika ia pasif. Pada peringkat itu, bagaimanakah anda mempengaruhi lembaga pengarah? Sebagai pemegang saham utama beberapa syarikat ini, Khazanah agak berupaya mempengaruhi dan meyakinkan pengurusan dan membantu melakar pertumbuhan masa depan syarikat-syarikat tersebut. Apabila program tersebut dilaksanakan, ia memang masanya kerana anda memerlukan seseorang untuk sepenuh masa memantau pelaburan-pelaburan itu dan menghasilkan nilai daripadanya."



Dato' Abu Hassan Kerdut
Mantan Pengerusi EXCO
(2000 - 2006)

Daripada permulaan Program GLCT, hasilnya telah dirancang secara strategik dengan Fasa Pertama memberi tumpuan pada komposisi lembaga pengarah dan perubahan kepimpinan, pengenalan KPI, ganjaran berkaitan prestasi dan kontrak prestasi bagi pengurusan kanan.

Fasa Kedua melibatkan pelancaran Manual Transformasi Program GLCT yang merangkumi tiga prinsip panduan, lima teras dasar dan 10 inisiatif yang secara amnya dirujuk sebagai "buku berwarna".

Di Fasa Ketiga, GLC mula menunjukkan hasil yang positif yang boleh disumbangkan kepada Program GLCT, yang mana GLC memberikan nilai kewangan dan strategik, serta perkongsian faedah dengan pemegang kepentingan dan menyediakan sokongan untuk usaha atau inisiatif negara. Matlamat program ini adalah untuk menghasilkan GLC yang setanding dengan sektor swasta dan beberapa peneraju serantau. Syarikat penerima pelaburan Khazanah seperti CIMB Group Holdings Berhad dan Axiata Group Berhad mempunyai kehadiran yang ketara dalam pasaran Asia manakala beberapa syarikat lain terus membangunkan keupayaan untuk maju ke tahap ini.

Program GLCT dijangka berakhir pada 2015, yang mana selepas itu GLC dijangka untuk kekal berusaha mencapai matlamat program ini.

Kemajuan Program GLCT yang dibentangkan dalam Laporan Ulasan Kemajuan GLCT yang diterbitkan pada setiap tahun oleh PCG.



Jambatan kedua Pulau Pinang, Jambatan Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, dibuka pada Mac 2014. Dengan jarak sepanjang 24km, ia adalah jambatan terpanjang di Asia Tenggara. UEM Group Berhad, anak syarikat milik penuh Khazanah bertanggungjawab bagi kerja-kerja prasarana jambatan ini melalui anak syarikatnya UEM Builders Berhad.



Feri Pulau Pinang terus memberi perkhidmatan kepada orang ramai dan menghubungkan Pulau Pinang dengan tanah besar sejak 1920



2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

Program GLCT dilancarkan

Hari Terbuka GLC



PROGRAM TRANSFORMASI GLC KINI DALAM FASA KE-4



10 INISIATIF TRANSFORMASI

MEMPERTINGKATKAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH

Meningkatkan keberkesanan menyeluruh lembaga-lembaga pengarah GLC dengan menyusun semula amalan bagi memastikan mereka menunaikan peranan dan tanggungjawab asas mereka



SEMAKAN DAN PENYUSUNAN SEMULA PEMEROLEHAN

Mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan amalan pemerolehan dalam GLC termasuk peranan mereka dalam membangunkan pembekal tempatan



MENGUKUHKAN KEUPAYAAN PARA PENGARAH

Mempertingkatkan prestasi lembaga pengarah dengan memperluaskan para pengarah GLC dengan pengetahuan, kemahiran dan cara pemikiran bertaraf dunia melalui Akademi Pengarah Malaysia (MINDA) yang ditubuhkan pada Disember 2006



MENGOPTIMUMKAN AMALAN PENGURUSAN MODAL

Mempertingkatkan keberkesanan modal dan mengoptimalkan struktur modal melalui penambahbaikan pengurusan modal antara GLC



MEMPERTINGKATKAN FUNGSI PEMANTAUAN & PENGURUSAN GLIC

Memperkuatkan keupayaan GLIC sebagai pemegang saham aktif dalam memacu prestasi GLC ke arah mempertingkatkan penghasilan nilai berdasarkan mandat dan strategi pelaburan setiap GLC



MENGUKUHKAN PEMBANGUNAN KEPIMPINAN

Menguatkan dan menginstitusikan pengurusan kepimpinan dan bakat dalam GLC untuk memastikan kemantapan jangka panjang



MENCIPTA NILAI MELALUI PENGURUSAN PENGURUSAN KAWAL SETIA

Menggalakkan penggunaan amalan terbaik antara GLC, penggubal dasar, badan penyelia dan pemegang kepentingan berkaitan yang lain-lain serta membina pengetahuan dan kebolehan GLC dalam pengurusan kawal setia



MEMPERGIATKAN AMALAN PENGURUSAN PRESTASI

Membentuk budaya prestasi untuk meningkatkan prestasi kewangan dan operasi GLC



MENCAPAI NILAI MELALUI TANGGUNGJAWAB SOSIAL

Membimbing GLC untuk menjadi warga korporat yang mempunyai tanggungjawab sosial sambil mencipta nilai untuk pemegang saham dan pemegang kepentingan



RANGKA KERJA UNTUK PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN

Mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan operasi untuk mencapai penambahbaikan berterusan





IBU PEJABAT UEM, 1994

UEM Group Berhad bermula sebagai United Engineers (Malaysia) Berhad pada 1966, dan telah menempa nama sebagai kumpulan peneraju prasarana dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan Malaysia dengan empat bahagian perniagaan teras, iaitu – Lebuh Raya, Pembangunan Perbandaran & Hartanah, Kejuruteraan & Pembinaan, dan Pengurusan Aset & Kemudahan. Bangunan tersebut, yang terletak di pesisir Jalan Templer, Petaling Jaya, kini merupakan sebuah pusat pembelajaran UEM.



MEMBERI MANFAAT KEPADA PEMEGANG BERKEPENTINGAN

04

Hasil pelaburan kami dan kejayaan syarikat-syarikat pelaburan kami, terutamanya K-7, membawa kesan yang positif bukan sahaja kepada ekonomi negara, tetapi juga kepada kesejahteraan pihak berkepentingan utama negara secara amnya –iaitu rakyat jelata. Pengagihan nilai Khazanah dikongsi sama rata menerusi pelbagai wadah termasuk penambahbaikan penyampaian dan mutu produk serta perkhidmatan, program pembangunan pembekal dan pembayaran cukai serta dividen untuk membiayai agenda pembangunan Kerajaan. Ini juga dibuktikan dalam pendekatan Tanggungjawab Korporat (CR) kami.

Berkongsi Manfaat dengan Pemegang Kepentingan **72**

Menyokong Transformasi Nasional **76**

Menjadi Warga Korporat Bertanggungjawab **78**

Sorotan Inisiatif Tanggungjawab Korporat pada 2013 **82**

IBU PEJABAT UEM, 2013

UEM Group telah berkembang menjadi kumpulan prasarana dan perkhidmatan berasaskan kejuruteraan bersepadu dengan rekod prestasi dan kegiatan perniagaan sejagat, dan telah menjadi peneraju serantau. UEM Group dimiliki sepenuhnya oleh Khazanah. Ibu pejabatnya terletak di KL Sentral.

BERKONGSI MANFAAT DENGAN PEMEGANG BERKEPENTINGAN



PROGRAM TRANSFORMASI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN (PROGRAM GLCT) YANG BERMULA PADA 2004 TELAH MENGHASILKAN MANFAAT DALAM PELBAGAI ASPEK KEHIDUPAN PARA PEMEGANG BERKEPENTINGAN, DARIPADA PELABUR DAN PEMEGANG SAHAM KEPADA RAKYAT JELATA DAN KAKITANGAN GLC TERSEBUT

Khazanah adalah urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak. Program GLCT ini diterajui oleh lima Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan, iaitu Khazanah Nasional Berhad, Permodalan Nasional Berhad, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Lembaga Tabung Angkatan Tentera, dan Lembaga Tabung Haji; serta G-20, kumpulan GLC ulung yang termasuk tujuh syarikat milik Khazanah.

SYARIKAT PELABURAN BERKAITAN KERAJAAN



SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN



Penginstitusian berakar umbi...

KHAZANAH 20 TAHUN

Dengan mandat baru yang dipertanggungjawabkan kepadanya, Khazanah telah menjadi sebuah institusi lebih cekap berbanding dua atau tiga tahun sebelumnya. Selepas saya meninggalkan organisasi ini, saya masih mengikuti perkembangan Khazanah. Harapan saya agar ia meneruskan usaha murninya dalam dunia pelaburan serta mengemudi hubungan kompleks dengan para pemegang berkepentingan."

Mohan Rajasooria
Mantan Pengarah, Pelaburan (2004-2007)
Mohan ialah salah seorang daripada kakitangan pelapor yang terlibat dalam rombakan Khazanah, yang bermula pada 2004



DIVIDEN DIBAYAR KEPADA PEMEGANG SAHAM 2004 - 2013

G-20 RM93b K-7 RM45b

Menerusi pelbagai inisiatif Program GLCT yang dilaksanakan, K-7 telah mewujudkan nilai pasaran yang besar dan kini berada pada kedudukan yang lebih kukuh, mampu memberikan pulangan dividen sejumlah RM45 bilion kepada pemegang saham dari 2004 hingga 2013.

Sumber: Analisis Khazanah

BILANGAN PEMBEKAL YANG DITAULIAHKAN 2004 - 2013

G-20 88 K-7 83

K-7 telah memberi sokongan kepada 1,325 pembekal menerusi pelbagai program pembangunan sejak tahun 2004, yang mana 83 pembekal (kira-kira 6% daripada jumlah pembekal) telah berjaya berdikari dan bersaing tanpa sebarang bantuan.

Sumber: Analisis PCG

CUKAI DIBAYAR 2004 - 2013

G-20 RM57b K-7 RM26b

Selain dividen, K-7 juga telah membayar cukai sejumlah RM26 bilion dalam tempoh yang sama, yang akhirnya memanfaatkan negara.

Sumber: Analisis Khazanah

Wakil-wakil dari GLC mendengar pembentangan dengan penuh minat semasa sesi perkongsian pengetahuan yang diadakan di bawah Program GLCT



JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

G-20 13.8% setahun

K-7 14.0% setahun

Bagi tempoh Mei 2004 hingga Disember 2013, jumlah pulangan syarikat-syarikat K-7 kepada pemegang saham bertambah sebanyak 14% setahun, melebihi Indeks Komposit Kuala Lumpur (KLCI) yang lain sebanyak 0.2% setahun.

Sumber: Analisis Khazanah

PERTUMBUHAN PEROLEHAN

Perolehan agregat K-7 bertambah 10.5% setahun daripada RM5.2 bilion pada 2004 kepada RM12.7 bilion pada 2013.

G-20 11.1% setahun

K-7 10.5% setahun

Sumber: Analisis Khazanah

JUMLAH TENAGA KERJA

G-20 364,085

K-7 158,904

Kini K-7 menggajikan seramai 158,904 tenaga kerja dan mewujudkan 6,450 peluang pekerjaan pada 2013.

Sumber: Analisis PCG



Yayasan PINTAR adalah program sekolah angkat anjuran GLC dan syarikat korporat lain untuk menambah baik pencapaian pendidikan pelajar dalam masyarakat yang kurang diberi perhatian, terutamanya di kawasan luar bandar.

BILANGAN SEKOLAH ANGKAT

G-20 303 **K-7** 190

BILANGAN PELAJAR DALAM PROGRAM

G-20 565,216 **K-7** 358,109

Sehingga kini, 190 sekolah telah dijadikan sekolah angkat oleh K-7 dan syarikat berkaitan Khazanah yang lain, memanfaatkan 358,109 pelajar.

Sumber: Analisis Khazanah

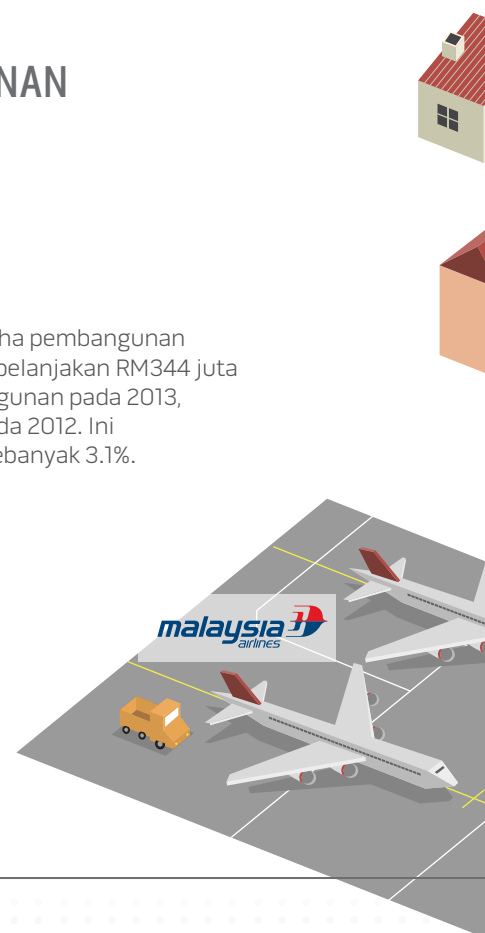
KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

G-20 RM513j

K-7 RM344j

K-7 telah menggiatkan usaha pembangunan modal insan mereka, membelanjakan RM344 juta untuk latihan dan pembangunan pada 2013, berbanding RM334 juta pada 2012. Ini merupakan peningkatan sebanyak 3.1%.

Sumber: Analisis PCG



Pelajar-pelajar Sekolah Kebangsaan Mohd Khir Johari, sebuah sekolah PINTAR di Johor Bahru



Mengubah pendidikan...



Pada dasarnya, apa yang kami cuba lakukan dalam pendidikan adalah untuk memangkin perubahan kepada pendekatan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Kami terharu dengan apa yang telah dibuat dan dicapai setakat ini. Misalannya, usaha kami bersama Yayasan AMIR dalam program Sekolah Amanah telah membantu mengubah cara pandangan pelajar, guru malahan ibu bapa dalam sekolah-sekolah tersebut, dan telah menggalakkan lebih banyak penyertaan aktif dalam kegiatan-kegiatan bilik darjah. Ia juga sesuatu yang sangat menyentuh perasaan saya apabila melihat keterujaan para guru besar dan guru-guru apabila berbicara mengenai program Sekolah Amanah. Saya akan terus mengharapkan lebih banyak sokongan berterusan terhadap program ini."

KHAZANAH 20 TAHUN



Zaida Khalida Shaari
Pengarah Eksekutif, Bahagian Pelaburan

Kira-kira 160 sukarelawan daripada UMW Holdings Bhd, UMW Toyota Sdn Bhd dan Perodua menanam 1,800 pokok bakau di hutan Kampung Sungai Pelek, Sepang, sempena sambutan Hari Bumi Sedunia 2013



MENYOKONG TRANSFORMASI NASIONAL

Khazanah merupakan penyumbang kepada pelbagai inisiatif transformasi negara, seperti yang dituntut oleh Model Baru Ekonomi (NEM) yang dilancarkan pada 2010. Khazanah adalah sebahagian daripada pasukan kerja yang menyokong Majlis Penasihat Ekonomi Negara dalam membangunkan NEM, yang mengambil pendekatan holistik dengan matlamat lebih meluas yang melangkaui bukan hanya pelaburan dan pertumbuhan tinggi, tetapi juga memberi tumpuan kepada keterangkuman untuk memastikan semua rakyat Malaysia mendapat manfaat daripada kemajuan ekonomi negara.

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

Kami juga menyokong Program Transformasi Bumiputera yang diuruskan oleh Unit Peneraju Agenda Bumiputera (TERAJU) menerusi program pembangunan pembekal di syarikat-syarikat pelaburan kami dan kegiatan pelupusan strategik kami sendiri, termasuk inisiatif pelupusan yang didorong Kerajaan untuk menggalakkan keusahawanan Bumiputera dan pertumbuhan ekuiti. Selain itu, menerusi peranan kami





Pejabat Perdana Menteri di Putrajaya. Pendekatan holistik Kerajaan menjangkau pelaburan dan pertumbuhan tinggi dan merangkumi dasar-dasar terangkum untuk memastikan semua rakyat Malaysia meraih manfaat daripada kemajuan ekonomi



2008

2009

2010

2011

2012

2013

PEMANDU
PEMANDU ditubuhkan pada 16 September

TalentCorp
TalentCorp ditubuhkan pada 1 Januari

TERAJU
Teraju ditubuhkan pada 2 Februari

Pendekatan pembangunan yang terangkum...

KHAZANAH 20 TAHUN

Membangunkan masyarakat Bumiputera, yang mewakili 67% daripada penduduk, merupakan bahagian penting Program GLCT, dalam memberi sokongan terhadap agenda pembangunan negara. Dalam hal ini, peranan GLC adalah untuk memupuk dan menyokong landasan ini agar masyarakat akan kelak menjadi berdikari, kurang bergantung kepada Kerajaan dan maju. Pendekatan pembangunan yang terangkum ini, dikukuhkan berdasarkan pertumbuhan sama rata dan keadilan sosial, diselaraskan dengan matlamat Model Baru Ekonomi."

Mohd Izani Ashari
Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan dan Ketua, Pejabat Projek Khas



sebagai urus setia Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG), kami membantu membangunkan petunjuk prestasi utama (KPI) untuk dilaksanakan oleh GLC dan GLIC di bawah Agenda Bumiputera, seperti yang diumumkan oleh Perdana Menteri pada September 2013.

Sebahagian program tanggungjawab korporat Khazanah sendiri dan program yang dijalankan oleh GLC diletak di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) GTP yang berkaitan dengan pendidikan dan meningkatkan taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah. Sebagai pelabur strategik, Khazanah dan syarikat-syarikat pelaburannya terlibat dalam sembilan daripada 12 Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) ETP, termasuk pelancongan, pendidikan dan penjagaan kesihatan. Selain itu, inisiatif Khazanah dalam Iskandar Malaysia adalah untuk menyokong konsep koridor pertumbuhan oleh Kerajaan.

MENJADI WARGA KORPORAT BERTANGGUNGJAWAB

INISIATIF TANGGUJAWAB KORPORAT KHAZANAH MENYOKONG AGENDA PEMBANGUNAN MASYARAKAT DAN MANDAT UNTUK MENGGALAKKAN KETERANGKUMAN SOSIAL DAN MENAMBAH BAIK PERSEKITARAN TEMPATAN

Sejak dari 2004 sehingga 2013, strategi Tanggungjawab Korporat (CR) kami disokong oleh empat teras utama iaitu:

- 1 Pelaburan Berhemah dan Pewujudan Nilai
- 2 Pembangunan Modal Insan
- 3 Pembangunan Modal Masyarakat dan Pengawasan Alam Sekitar
- 4 Buku Perak dan Sokongan CR



Sukarelawan Reef Check Malaysia di acara *Rockin' 4 the Reefs* yang diadakan pada April 2013

En. Zakaria Derashid dan isteri, salah seorang penerima manfaat Yayasan Sejahtera, mengutip hasil tanaman timun



Ranjeetha Sivajanam, Sarjana Muda (Kepujian) Bahasa Inggeris dan Komunikasi, Universiti UCSI, Felo Teach for Malaysia 2012, memberi bimbingan kepada para pelajar

CR Khazanah menguruskan program geran yang menyokong pelbagai pertubuhan masyarakat awam dan rakyat yang menjalankan kerja berfaedah dalam bidang pembangunan modal masyarakat dan pengawasan alam sekitar. Kerjasama dan pemerkasaan adalah dasar asas dan falsafah bagi Program Geran CR kami. Kami memanfaatkan kelebihan dan rangkaian kami sebagai dana pelaburan strategik negara untuk meningkatkan keupayaan organisasi rakan masyarakat madani (CSPO) kami dan untuk memudahkan pembangunan serta pelaksanaan program yang berkesan. Kami mengambil pendekatan proaktif dan penglibatan aktif dengan CSPO kami serta memberi sokongan dari segala segi kepada mereka termasuk bantuan kewangan dan penanda aras amalan terbaik.



Yayasan Hasanah diperbadankan pada 27 Disember

Yayasan Hasanah mampu membuat perubahan...

Yayasan Hasanah (YH) ditubuhkan pada Disember 2013 dengan sumbangan kewangan daripada Khazanah. Ia satu jumlah yang bermakna yang akan membiayai aktiviti-aktiviti YH secara berterusan. Di Khazanah, kami sentiasa berpegang kepada prinsip kemuliaan dalam keprihatinan terhadap masyarakat dan kami kini berharap untuk terus memberikan tumpuan dalam YH.

Saya yakin YH mampu membuat perubahan di tahun-tahun akan datang. Kami menyedari akan perlunya YH untuk memahat teguh semangat Khazanah bagi strategi yang jelas, pelaksanaan yang teliti dan pengukuran hasil kerja kami. Membantu penubuhan YH adalah satu daripada kemuncak kerjaya saya, yang mana saya sangat menghargainya."

Jiv Sammanthan
Pegarah Eksekutif, Pejabat Pegarah Urusan
dan Ketua, Pejabat Pegarah Urusan



KHAZANAH 20 TAHUN

Malah, kami terus memajukan agenda CR dan membantu GLC dalam penyampaian nilai lestari dari semua sudut menerusi Buku Perak, yang merupakan garis panduan untuk membangun dan melaksanakan inisiatif CR.

Namun, garapan Khazanah yang luas dan kian berkembang serta usaha berterusan menangani isu sosial dan alam sekitar, menuntut perkembangan strategi CR kami untuk memastikan kesan positif yang berterusan kepada masyarakat dan alam sekitar. Pada Disember 2013, kami menubuhkan sebuah entiti kembar, Yayasan Hasanah, sebagai pendekatan yang ditambah baik dan lebih strategik untuk menilai pengagihan kepada negara bagi masa akan datang.

Yayasan Hasanah diberi mandat untuk menyokong pembangunan dan pelaksanaan penyelesaian yang memperkasa masyarakat, menggalakkan keterlibatan sosial dan memperbaiki persekitaran tempatan. Yayasan Hasanah akan menggabung dan meluaskan usaha CR sedia ada bagi Khazanah dalam lima bahagian teras:

- 1 Pendidikan
- 2 Pembangunan Masyarakat
- 3 Alam Sekitar
- 4 Seni, Warisan dan Budaya (AHC)
- 5 Pengetahuan

YAYASAN HASANAH
MEMBINA NILAI SEJATI

MENERAJUI ASAS YANG MENGGALAKKAN KELESTARIAN SEJAGAT
MALAYSIA MELALUI PENYELESAIAN YANG MEMPERKASAKAN KOMUNITI.
MENGGALAKKAN KETERANGKUMAN SOSIAL DAN MENAMBAHBAIKKAN PERSEKITARAN TEMPATAN



KOMITMEN KAMI KEPADA PEMEGANG BERKEPENTINGAN
Ketelusan, Inovasi, Pemeraksanaan, Keterangkuman

CIRI-CIRI KAMI
Keupayaan Tinggi Pelaksanaan, Rakan Kerjasama dan Strategik, Pemangkinan dan Pengubahan, Penerapan Nilai Teras Khazanah

ASAS
Tumpuan Terhadap Pembangunan Jangka Panjang Negara

MENCAPAI WAWASAN DAN MISI STRATEGIK

MELAKSANAKAN USAHA STRATEGIK

MENYEDIAKAN ASAS YANG BETUL, MEMBINA KEUPAYAAN

RM80j

DIBELANJAKAN UNTUK INISIATIF CR DAN PEMBIAYAAN RAKAN ORGANISASI PADA TAHUN 2013

10

RAKAN ORGANISASI MENDAPAT FAEDAH DARIPADA PROGRAM GERAN KHAZANAH CR PADA TAHUN 2013

3

INISIATIF KEBANGSAAN MENDAPAT SOKONGAN DARIPADA KHAZANAH PADA TAHUN 2013



Sumber: Laporan CR Khazanah 2013

Maklumat lanjut mengenai CR kami terkandung dalam Laporan Tanggungjawab Korporat 2013, yang boleh dimuat turun di <http://www.khazanah.com.my/cr.htm>.



PERBELANJAAN CR

RM335j

Sejak 2006, dana yang diperuntukkan untuk CR berjumlah RM335juta, yang berjaya memanfaatkan dan memperkukuhkan 17 organisasi menerusi Program Geran CR




Sumber: Laporan CR Khazanah 2013



Kanak-kanak di Pusat Aktiviti Kanak-Kanak, Yayasan Chow Kit sedang belajar.

Memperkasakan masyarakat...

KHAZANAH 20 TAHUN


 Apa yang membolehkan Yayasan Hasanah berada setaraf dengan yayasan sejagat lain adalah keupayaan, kreativiti dan kecekapannya dalam pelaksanaan serta komitmen untuk membina perkongsian jangka panjang demi impak sosial. Berbekalkan manfaat daripada pengalaman dan rangkaian Khazanah, Hasanah mampu berinteraksi dengan berbilang pemegang kepentingan, didedahkan dengan pelbagai idea serta mendapatkan hubungan yang betul untuk memastikan usaha yang dilakukan disesuaikan kepada masyarakat keseluruhannya."



Nur Azrina Azhar
 Naib Presiden
 Pejabat Pengarah Urusan
 Azrina kini di unit
 Tanggungjawab Korporat



Berdiri, dari kiri ke kanan: Edmond Yap, Pengarah, EduNation; Leela Panikkar, Pengarah, TrEES; Shareen Shariza Abdul Ghani, Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan; Jiv Sammanthan, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan; Shahira Ahmed Bazari, Pengarah, Pejabat Pengarah Urusan; Jothi Kohli, Pengurus Besar, Voice of the Children; Ananti Rajasingam, Pengurus Pusat, Yayasan Chow Kit; Fadly Bakhtiar, Pengurus Program, EcoKnights; Gordon Reid, Lembaga Pemegang Amanah, Reef Check Malaysia.

Duduk, dari kiri ke kanan: Dr Selvamalar Ayadurai, Presiden, TECH Outreach Malaysia; Datuk Mohd Yunus Pathi, Presiden / Pengasas, Persatuan Pengasih Malaysia; Dato' Noor Rezan Bapoo Hashim; Lembaga Pemegang Amanah, Teach For Malaysia; Tan Sri Dato' Seri Utama Arshad Ayub, Pengerusi, PINTAR Foundation; Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar, Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad; Tan Sri Faizah Mohd Tahir, Pengerusi, OrphanCARE; Shahnaz Al-Sadat Abdul Mohsein, Lembaga Pemegang Amanah; Yayasan AMIR; Professor Dr Shalimar Abdullah, Wakil, MERCY Malaysia; Profesor Madya Datin Norela Nuruddin, Ketua Pegawai Eksekutif, Enactus Malaysia Foundation.

SOROTAN INISIATIF TANGGUNGJAWAB KORPORAT PADA 2013



MENERUSKAN AGENDA KELESTARIAN NEGARA

>RM1 juta
Kos elektrik yang diijmakan oleh AEON Co (M) Bhd (AEON)

>5 GWh
Penggunaan elektrik tahunan diijmakan di tiga pusat beli belah AEON

3,000
Tan metrik pelepasan karbon dihalang setiap tahun oleh AEON



TERUS MARA DENGAN USAHA JITU

8,000
Kanak-kanak kurang berkemampuan mendapat pengalaman pembelajaran di luar bilik darjah di taman-taman tema di Iskandar Malaysia sejak 2012

80,000
Peserta menghadiri Iskarnival 2013

2,000
40 syarikat menawarkan lebih 2,000 kekosongan pekerjaan segera



GABUNGAN PUSAT KECEMERLANGAN KESEHATAN (AHCQE)

2,440
Ahli profesional penjagaan kesihatan dilatih pada 2013

154
Organisasi yang mana kakitangan mereka telah menyertai program-program AHCQE



MENGHUBUNGKAN SEKOLAH LUAR BANDAR KEPADA KORPORAT MALAYSIA

33
Syarikat telah mengambil sekolah angkat sejak 2006

352
316 sekolah rendah dan 36 sekolah menengah telah dijadikan sekolah angkat sejak 2006

43
38 sekolah rendah dan 5 sekolah menengah telah dijadikan sekolah angkat sejak 2013

656,795
Pelajar telah mendapat manfaat daripada program Yayasan PINTAR sejak 2006



MENINGKATKAN PIWAIAN PENDIDIKAN NEGARA KITA

9,764
Pelajar telah mendapat manfaat daripada Program Sekolah Amanah (TSP) pada 2013

74%
Peningkatan dalam penggunaan penyoalan strategik guru TSP yang menggalakkan pemikiran pelajar

66%
Peningkatan dalam peluang yang disediakan oleh guru-guru TSP untuk para pelajar mereka belajar secara bersama

SEJOHTERA

MEMBASMI KEMISKINAN, MENAMBAH BAIK KEHIDUPAN

5,892
Keluarga memperoleh manfaat daripada projek-projek Yayasan Sejahtera (YS) sejak 2009

1,046
Keluarga memperoleh manfaat daripada projek-projek YS pada 2013



RUMAH PELUANG KEDUA

204
Pelanggan dikeluarkan / selesai program pemulihan pada 2013

1,004
Pelanggan dikeluarkan / selesai program pemulihan sejak 2008



MENJAGA BATU KARANG LAUT NEGARA

196
Tapak ditinjau oleh Reef Check Malaysia dan rakan-rakannya pada 2013

3
Program pemulihan batu karang laut di pulau pada 2013



MENGATASI KETIDAKSAKSAMAAN PENDIDIKAN

91
Ahli Felo Teach For Malaysia (TFM) yang aktif pada 2013

88%
Purata kadar pengekalan Felo pada 2013

35%
Purata kemahiran pengetahuan pelajar yang diajar oleh Felo TFM



MELINDUNGI DAN MENGHORMATI HAK SETIAP KANAK-KANAK

50
Peserta mengambil bahagian dalam latihan undang-undang Voice of the Children pada 2013



PELINDUNG DALAM MASA YANG SUKAR

184
Kanak-kanak dan remaja yang mendaftar dengan Yayasan Chow Kit (YCK) pada 2013

109
Purata kehadiran bulanan di Pusat Aktiviti Kanak-Kanak (PAKK) YCK dan Kuala Lumpur Krash Pad (KLKP) pada 2013

thinkCITY



PEMBANGUNAN MODAL INSAN

INSAN ADALAH NADI SESEBUAH KOTA

RM16.4 juta

Nilai geran yang diperuntukkan sejak 2009

RM6

Pelaburan bersama bagi setiap RM1 peruntukan Program Geran George Town

206

Projek dalam pemetaan budaya, pemulihan fizikal, ruang awam dan pembangunan keupayaan oleh Think City



MEMUPUK PEMIMPIN MASA HADAPAN

357

Biasiswa diberikan sejak 2006

74

Biasiswa diberikan pada 2013

116

Ahli alumni biasiswa Yayasan Khazanah



MENGHULURKAN BANTUAN

99

Kakitangan Khazanah mengambil bahagian dalam aktiviti *Khazanah Volunteer Network (KVN)* pada 2013

387

Kanak-kanak melawat KidZania dengan bantuan KVN pada 2013



KEBOLEHPASARAN GRADUAN

11,499

Graduan dilatih sejak permulaan program pada 13 Mac 2009 hingga 31 Dis 2013

2,898

Graduan dilatih

96.1%

Kadar kebolehpasaran bekerja bagi graduan yang dilatih



MENGGALAKKAN PELUANG SAMA RATA

40

Pelajar dididik di Pusat Peningkatan CADS (CEC) dan Pusat Vokasional CADS (CVC) pada 2013

28

Pelanggan Pusat Terapi CADS (CTC) sejak Julai 2013



MENGGALAKKAN KEHIDUPAN LESTARI

6,700

Pengunjung ke *Kuala Lumpur Eco Film Festival (KLEFF)* pada 2013

200

Filem tempatan dan antarabangsa dihantar pada 2013



BERSAMA MEMBINA HARI ESOK YANG LEBIH BAIK

28

Universiti mengambil bahagian dalam *Enactus Malaysia National Exposition (EMNE)* 2013



MENYELAMATKAN NYAWA DAN MEMBINA KELUARGA

22

Pengambilan 20 bayi dan dua kanak-kanak sebagai anak angkat pada 2013

614

Pasangan dikenal pasti oleh OrphanCARE sebagai ibu bapa angkat yang sesuai



MEMBERI BANTUAN PERUBATAN KEPADA KOMUNITI DI MERATA TEMPAT

12

Negara yang mana MERCY Malaysia telah terlibat dalam memberikan bantuan perubatan pada 2013

11,738

Ibu bapa yang ditemui oleh MERCY Malaysia semasa menghulur bantuan kecemasan yang disokong oleh Khazanah pada 2013

36

Jam diambil untuk menangani krisis selepas keputusan berkenaan dibuat



PEMULIHARAAN TAPAK ISKANDAR RAMSAR

Mesyuarat pertama jawatankuasa Rakan Iskandar Ramsar telah diadakan dengan wawasan untuk "menggalak dan menyokong pemulihan dan penggunaan berhemat Iskandar Ramsar sebagai tapak kepelbagaian bio yang mampan bertaraf antarabangsa."

Ahli-ahli telah sepakat untuk:

- Menggalakkan pendidikan, kesedaran, sokongan dan penglibatan masyarakat;
- Menyokong pemulihan dan peningkatan pokok bakau Iskandar Ramsar; dan
- Mewujudkan "makmal hidupan" untuk mengendalikan kegiatan penyelidikan dan pembangunan persekitaran dan kepelbagaian bio secara saintifik.

Mesyuarat juga membincangkan kemungkinan penyelesaian untuk menangani isu-isu utama yang memberi kesan kepada tapak Iskandar Ramsar.



MEMULANGKAN KAWASAN PERMAINAN KEPADA KANAK-KANAK

60%

Purata kadar penggunaan Cruyff Court Kuala Lumpur (CCKL) sejak pelancarannya pada Sep 2013. Gelanggang ini diberikan percuma kepada orang awam.



BUKU PERAK & SOKONGAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL (CR)



Buku Perak (Silver Book (SB)) adalah satu usaha di bawah Program Transformasi GLC (GLCT) yang memberikan GLC dan GLIC satu set alat dan amalan terbaik berhubung peranan sebagai warga korporat yang baik.

Pada 2013, kami berusaha mendapat tahap terima pakai garis panduan SB di kalangan GLC, dan mengendalikan satu kegiatan penilaian sendiri SB:

GLC menilai mereka sendiri dalam tiga bidang, iaitu:

- Keseluruhan pengurusan dan pelaksanaan sumbangan mereka kepada masyarakat;
- Penilaian kualitatif kesan sumbangan utama kepada syarikat dan masyarakat; dan
- Penilaian dari segi manfaat kos daripada lima sumbangan utama mereka yang berulang.



Pandangan latar Kuala Lumpur dari salah satu pinggir bandar berdekatan

KAJIAN KES

Setiap tahun, Laporan Khazanah membentangkan kajian-kajian kes untuk memberi gambaran dan lebih penjelasan serta penerangan berhubung pendekatan yang diambil dalam memenuhi mandat kami. Tahun ini, kami membincangkan bagaimana Khazanah memainkan peranan dalam menangani dan mengurangkan kesan Krisis Kewangan Asia 1997 terhadap ekonomi Malaysia, usaha niaga kami dalam sektor kesihatan sejagat yang berdaya maju, dan usaha kami untuk membantu semua lapisan masyarakat hasil daripada pembangunan negara.

PENYUSUNAN SEMULA SEBUAH KONGLOMERAT

Hisham Hamdan

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

&

Dato' Noorazman Abd Aziz
Pengarah Eksekutif, Pelaburan

MEMBINA WADAH KESIHATAN SERANTAU

Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin
Pengarah Eksekutif, Pelaburan

KETERANGKUMAN - KOMPONEN UTAMA DALAM PENGAGIHAN NILAI

Dato' Charon Wardini Mokhzani

Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan

&

Ahmad Farouk Mohammed
*Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan,
Ketua Unit Pengurusan Strategik*

KAJIAN KES

PENYUSUNAN SEMULA SEBUAH KONGLOMERAT



Hisham Hamdan, Pengarah Eksekutif, Pelaburan dan Ketua, Penyelidikan & Strategi Pelaburan



Dato' Noorazman Abd Aziz, Pengarah Eksekutif, Pelaburan

Kajian kes ini memberikan latar belakang tentang perkembangan yang membawa kepada terjejasnya ekonomi Malaysia akibat Krisis Kewangan Asia 1997 (Krisis), serta langkah yang telah diambil oleh Kerajaan untuk mengurangkan kesan buruknya. Kajian ini tertumpu kepada usaha dan ikhtiar Khazanah melalui anak syarikat milik penuhnya, Syarikat Danasaham Nasional Berhad untuk menyelamatkan dan menyusun semula UEM Group-Renong yang bermasalah pada ketika itu, yang mana keuntungannya mula menjunam akibat Krisis tersebut.



Pada awal 1980-an, Malaysia memulakan dasar penswastaan prasarana yang bertujuan memesatkan pertumbuhan negara dan meningkatkan penghasilan, tanpa memberi tekanan tanpa sebab terhadap kedudukan kewangan Kerajaan.

Dalam keadaan sebegini, syarikat swasta seperti Renong Berhad (Renong) telah diamanahkan untuk melaksanakan projek kebangsaan yang gah seperti pembinaan Lebuhraya Utara Selatan sepanjang 775 km.

Dasar penswastaan ini bersesuaian dengan pengaliran masuk modal dari luar ke Asia Timur, didorong oleh pelonggaran kadar faedah sejagat ketika bermulanya kegawatan ekonomi AS pada 1990. Walau bagaimanapun, aliran pembiayaan ini mempunyai kesan tidak dirancang yang mengutamakan struktur hutang dengan cagaran dan bukannya pelaburan produktif yang kurang cagaran dalam bidang perkilangan dan pertanian. Ketidakseimbangan ini kemudiannya menggalakkan ledakan hartanah dan aset pada awal 1990-an, yang memburukkan lagi defisit akaun semasa.

Ketidakseimbangan ini membuatkan Malaysia lebih mudah terdedah kepada kejutan makroekonomi luar, yang berlaku pada pertengahan 1990-an. Kadar faedah sejagat meningkat secara mendadak pada 1995, mencetuskan kebalikan dalam pembiayaan luar kepada ekonomi Asia yang memuncak ketika Krisis Kewangan Asia 1997. Ketika pelabur asing melupuskan hutang dan pegangan ekuiti mereka di Malaysia, nilai Ringgit serta pasaran saham susut dengan begitu banyak, sementara usaha Bank Negara mempertahankan Ringgit dengan meninggikan kadar faedah tempatan mengakibatkan banyak konglomerat berpengaruh dan gah hampir tumbang.

Secara tiba-tiba pasaran kewangan terus hilang keyakinan terhadap peluang di Malaysia dan Kerajaan terpaksa bertindak secara radikal untuk menstabilkan negara. Penggiat utama ekonomi Malaysia seperti Ringgit, bank dan badan korporat menjadi tebusan dalam keadaan turun naik pasaran global; mungkin tiada penyelesaian berasaskan pasaran untuk sesuatu masalah, yang tercetus dan menjadi bertambah buruk disebabkan oleh sifat pasaran itu sendiri. Maka jalan penyelesaian yang diambil oleh Kerajaan adalah dengan bertindak mengalihkan masalah ini daripada pemerhatian pasaran dan menanganinya secara menyeluruh: kawalan modal dikenakan ke atas Ringgit, aset dan hutang yang bermasalah dalam lembaranimbangan korporat dihapuskan dan bank diarahkan bergabung dan disuntik semula modal.

Menjelang 2000, pertumbuhan Keluaran Dalam Negeri Kasar (KDNK) dan Indeks Komposit Kuala Lumpur (KLCI) kembali ke tahap sebelum Krisis. Kerajaan telah berjaya menyelamatkan ekonomi. Namun, penyusunan semula kumpulan United Engineers (M) Bhd (UEM)-Renong masih belum diselesaikan. Sepanjang 2001, keadaan perniagaan Renong terus meruncing: hasilnya berkurangan, aliran wang tunai negatif, dan harga sahamnya jatuh 70% daripada kemuncaknya ketika selepas Krisis pada 2000. Ini memberi kesan buruk terhadap nilai pegangan saham UEM sebanyak RM2.3 bilion dalam Renong, yang kemudiannya berpotensi untuk merosotkan ekuiti pemegang saham dalam UEM yang berjumlah RM3.4 bilion. Jika Kerajaan tidak bertindak pantas, masalah Renong akan melarat kepada UEM yang memiliki aset penting negara seperti Lebuhraya Utara Selatan. Tindakan Kerajaan adalah untuk melindungi UEM dengan memiliknegerakannya melalui urus niaga Danasaham.



PELAN PENYELAMAT EKONOMI KRISIS KEWANGAN ASIA 1997

Pada 1998, kesan terhebat Krisis tersebut mula dirasai, apabila hutang tidak berbayar (NPL) dalam sistem perbankan Malaysia mula bertambah dengan pantas. Jelaslah bahawa penyusunan semula ekonomi perlu segera dibuat untuk membantu, menghindarkan kemungkinan keruntuhan dan memulihkan keutuhan sistem perbankan.

Sebagai tindak balas terhadap risiko yang dihadapi oleh sistem kewangan, Kerajaan Malaysia telah mewujudkan beberapa syarikat bertujuan khas (SPV) untuk membantu membendung krisis perbankan yang membimbangkan dan memulihkan kecairan:

01 Pengurusan Danaharta Nasional Bhd (Danaharta)

Danaharta adalah syarikat pengurusan aset negara yang ditubuhkan oleh Kementerian Kewangan pada Jun 1998, di bawah Akta Parlimen. Menerusi Danaharta, Kerajaan memberikan sokongan secara tidak langsung kepada beberapa syarikat penting dalam ekonomi Malaysia dengan mengambil alih NPL berkaitan daripada sistem perbankan. Syarikat-syarikat ini termasuk UEM, Renong, Malaysian Airline System Bhd (MAS), dan pengendali transit aliran ringan Projek Usahasama Transit Ringan Automatik Sdn Bhd (PUTRA) dan Sistem Transit Aliran Ringan Sdn Bhd (STAR).

02 Danamodal Nasional Bhd (Danamodal)

Danamodal adalah agensi pendanaan semula modal bank yang diperbadankan pada Ogos 1998. Danamodal ditubuhkan untuk memastikan bahawa proses pendanaan semula modal sektor perbankan dilakukan secara komersial dan bahawa keputusan pelaburan bergantung kepada prinsip berasaskan pasaran. Danamodal juga akan membantu mencegah sebarang kelewatan dalam menangani masalah pemberian semula modal dan NPL, yang mungkin meninggalkan kesan berjangkit atas sistem kewangan dan membantutkan pemulihan ekonomi, serta mengelakkan risiko konflik kepentingan yang mungkin wujud jika sebaliknya berlaku suntikan modal secara langsung oleh Kerajaan ke dalam institusi perbankan.

03 Jawatankuasa Penstrukturan Semula Hutang Korporat (CDRC)

CDRC adalah badan bukan berkanun di bawah Bank Negara Malaysia. CDRC ditubuhkan untuk menyediakan landasan kepada peminjam dan pemiutang mengusahakan skim penyusunan semula hutang korporat yang munasabah tanpa perlu melibatkan tindakan undang-undang, terutamanya untuk penghutang berskala besar. CDRC memainkan peranan proaktif dalam menyelesaikan hutang lapuk.

Selain penubuhan Danaharta, Danamodal dan CDRC untuk menyemak, mengurangkan dan mengurus NPL, Kementerian Kewangan juga membantu mengambil alih syarikat-syarikat yang bermasalah kewangan bagi pihak Kerajaan, membolehkan Kerajaan menyusun semula syarikat tersebut secara langsung. Dalam hal pengambilalihan dan penyusunan semula UEM Group-Renong, Kerajaan telah menjalankan usaha tersebut melalui Syarikat Danasaham Nasional Bhd (Danasaham), anak syarikat milik penuh Khazanah.

MASALAH KEWANGAN RENONG KETIKA KRISIS KEWANGAN ASIA 1997

Penswastaan Lebuh Raya Utara Selatan dianggap sebagai antara agenda paling berjaya, membuktikan keupayaan sektor swasta Malaysia, sementara memperhebatkan perkembangan kelas usahawan Bumiputera. Kejayaan projek lebuh raya tersebut menyemarakkan perluasan dan mempelbagaian Kumpulan Renong kepada bidang seperti perbankan, telekomunikasi, media, pengangkutan awam dan pembangunan hartanah.

| SEGMENT INDUSTRI RENONG | '99 | '00 | '01 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Perkhidmatan Kewangan & Nasihat | 365.8 | 54.8 | 9.1 |
| Lebuhraya & Tol | 401.3 | 489.1 | 500.8 |
| Kejuruteraan, Pembinaan & Prasarana | 678.4 | 631.5 | 560.2 |
| Minyak & Gas | 233.6 | 232.8 | 233.3 |
| Pembangunan Hartanah | 438.8 | 326.2 | 219.6 |
| Pengangkutan | 107.5 | 151.2 | 176.8 |
| Telekomunikasi, Tenaga, IT dan perkhidmatan berkaitan kejuruteraan lain | | | 1,342.9 |
| Penjagaan kesihatan | | | 52.9 |
| Lain-lain | 221.3 | 60.9 | 23.2 |
| JUMLAH | 2,446.7 | 1,946.5 | 3,118.8 |

Sumber: Laporan Tahunan; Analisis Khazanah

Namun, dengan tercetusnya Krisis tersebut, keadaan perniagaan Renong mula bertambah buruk. Hasil terhenti disebabkan oleh kelemahan ekonomi tempatan, sementara mempelbagaian awal tidak menjana pendapatan serta merta yang mencukupi bagi membayar balik beban hutang yang banyak untuk usaha perluasan.

Pempelbagaian terlampau, kurang penumpuan perniagaan dan beban hutang yang banyak mengakibatkan kerugian kepada kumpulan Renong apabila nilai Ringgit susut dan kadar faedah tempatan melonjak. Bagi tahun kewangan berakhir 30 Jun 1998, Renong mencatatkan kerugian sebelum cukai sebanyak RM812 juta berbanding keuntungan sebanyak RM703 juta pada tahun sebelumnya. Kemerosotan prestasi keuntungan yang sangat buruk ini khususnya berpunca daripada:

- 01 Kekurangan kredit yang mengekang kumpulan daripada melaksanakan projek pembangunan di bawah Prolink Development Sdn Bhd (Prolink), serta memaksa penamatan beberapa penjualan bidang tanah utama.
- 02 Kerugian tukaran wang asing disebabkan penyusutan nilai Ringgit berbanding Dolar Amerika (USD), yang menyebabkan hutang Renong dalam USD melambung tinggi.
- 03 Kadar faedah tempatan yang meningkat, daripada 7.5% pada Ogos 1997 kepada 11.0% pada Jun 1998, menambah beban hutang dan menjadikan masalah aliran wang tunai bertambah teruk untuk syarikat berpengaruh dalam kumpulan seperti projek transit aliran ringan PUTRA.

| | '97 | '98 | '99 | '00 | '01 |
|--|-------|--------|---------|------|---------|
| Keuntungan / (Kerugian) Operasi [RM j] | 342 | (806) | (1,533) | (23) | (1,678) |
| Keuntungan / (Kerugian) sebelum Cukai [RM j] | 703 | (812) | (1,265) | 380 | (1,549) |
| Keuntungan / (Kerugian) selepas Cukai [RM j] | 550 | (948) | (1,411) | 280 | (1,647) |
| Keuntungan / (Kerugian) kepada Pemegang Saham [RM j] | 470 | (782) | (1,352) | 249 | (1,652) |
| Pendapatan / (Kerugian) bersih saham [sen] | 21.6 | (35.2) | (63.2) | 10.8 | (71.1) |
| Aset Ketara Bersih saham [sen] | 173.6 | 93.1 | 45.1 | 54.4 | (55.6) |

Sumber: Laporan Tahunan; Analisis Khazanah

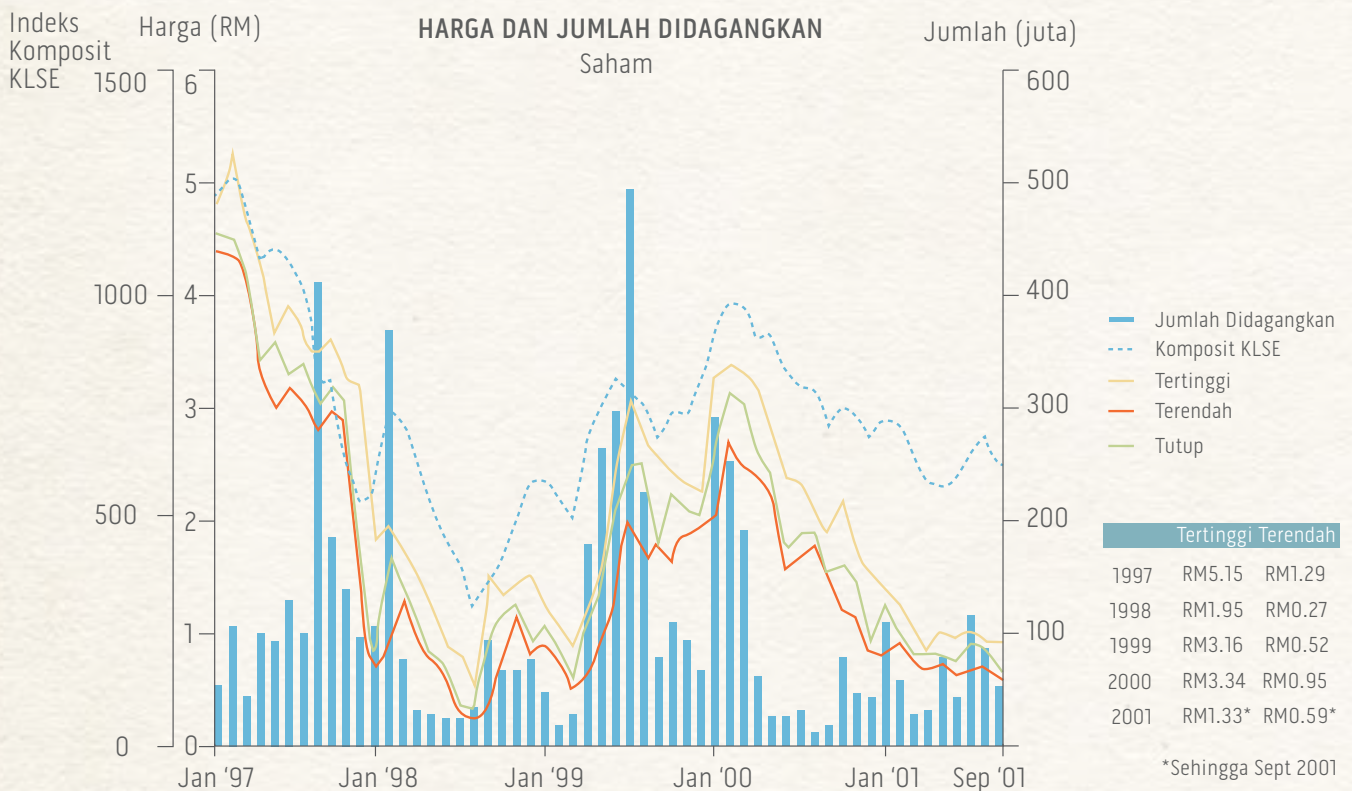
| Pada 30 Jun (RM juta) | '96 | '97 | '98 | '99 | '00 |
|----------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Aset Tetap | 2,835 | 3,233 | 3,825 | 2,023 | 1,947 |
| Syarikat-syarikat Bersekutu | 2,291 | 3,434 | 2,764 | 2,329 | 1,358 |
| Aset-aset lain | 2,556 | 4,173 | 5,667 | 7,061 | 6,848 |
| Aset / (Liabiliti) Semasa Bersih | (395) | (657) | (1,803) | (858) | 1,235 |
| Jumlah Aset Bersih | 7,287 | 10,183 | 10,453 | 10,555 | 11,388 |
| Modal Saham | 939 | 1,093 | 1,115 | 1,117 | 1,162 |
| Akaun Premium Saham | 1,261 | 1,635 | 1,795 | 1,805 | 2,000 |
| Rizab | 1,173 | 1,170 | (318) | (1,725) | (1,516) |
| Dana Pemegang Saham | 3,873 | 3,898 | 2,592 | 1,197 | 1,646 |
| Kepentingan Minoriti | 493 | 484 | 338 | 155 | 178 |
| Saham Pinjaman | 729 | 434 | 252 | 240 | - |
| Liabiliti Jangka Panjang | 2,692 | 5,367 | 7,271 | 8,963 | 9,564 |
| Jumlah Dana Digunakan | 7,287 | 10,183 | 10,453 | 10,555 | 11,388 |

Sumber: Laporan Tahunan; Analisis Khazanah

Dengan pemulihan ekonomi tempatan pada 2000, harta Renong bertambah baik apabila ia mencatatkan keuntungan sebelum cukai sebanyak RM380 juta bagi tahun kewangan berakhir 30 Jun 2000. Walau bagaimanapun, keadaan selesa ini hanyalah seketika, kerana sekali lagi Renong mengalami kerugian sebanyak RM1.3 bilion pada tahun berikutnya disebabkan oleh peruntukan bagi beberapa pelaburannya.

URUS NIAGA DANSAHAM: MENYELAMATKAN UEM GROUP-RENONG

Ketidakupayaan berlarutan Renong untuk menyelesaikan masalah kewangannya telah mengakibatkan penularan risiko kewangan terhadap anak syarikatnya UEM. Ini berpunca daripada langkah UEM pada November 1997 untuk membeli sebanyak 32.6% saham dalam syarikat induknya, Renong, dengan harga RM2.3 bilion, bersamaan dengan RM3.24 sesaham Renong. Ini merupakan premium berbanding saham Renong yang bernilai RM2.90 ketika diumumkan dan telah ditafsirkan oleh media sebagai jaminan untuk pemegang saham utama Renong. Akibatnya, pelabur awam banyak menjual saham Renong, menyebabkan kemerosotan nilai saham UEM sebanyak RM2.3 bilion kepada hanya RM1.1 bilion atau RM1.49 sesaham, dalam tempoh seminggu. Ramai juga pelabur awam yang menjual saham UEM kerana UEM berubah daripada syarikat yang kaya kepada yang banyak hutang disebabkan tuntutan untuk membayar saham dalam Renong yang telah diberi nilai yang amat tinggi.



Sumber: Laporan Tahunan; Analisis Khazanah

Berikutan kontroversi berhubung penjualan saham Renong, pengerusi eksekutif Renong pada masa itu, Tan Sri Halim Saad menawarkan untuk membeli semula 32.6% blok saham Renong daripada UEM melalui opsyen jual sejumlah RM3.2 bilion, yang dilaksanakan antara Mac 2000 dan Februari 2001. Seandainya opsyen jual ini dilaksanakan pada Februari 2001 (sebab kontrak opsyen ini tidak dilaksanakan yang kini dalam pertikaian undang-undang yang masih berlangsung), keadaan kewangan UEM mungkin terselamat tanpa mengambil kira apa yang berlaku di Renong: hutangnya mungkin boleh dilangsaikan dan mungkin tidak melibatkan kerugian penandaan kepada pasaran yang tinggi ke atas saham Renong.

Kerajaan terpaksa melaksanakan pelan penyelamatnya sendiri untuk UEM. Pada Julai 2001, Kerajaan, melalui Khazanah dan anak syarikat milik penuhnya Danasaham, menawarkan untuk mengambil alih UEM dalam sebuah usaha bernilai RM3.8 bilion. Tawaran sukarela bersyarat untuk membeli semua saham dan waran tertunggak UEM, termasuk saham Renong sebanyak 37.9% dalam UEM, selesai pada September 2001. Kini Danasaham mengawal 100% ekuiti UEM dan UEM pula mempunyai 32.6% kepentingan kawalan dalam Renong.

KRONOLOGI USAHA PENYUSUNAN SEMULA UEM GROUP-RENONG SEBELUM PELAN AWAL

01 Penyusunan semula hutang Danasaham, Oktober 1998

Pada Oktober 1998, Renong mencadangkan agar Kerajaan menjamin bon bernilai RM10.5 bilion yang diterbitkan untuk membiaya semula pinjaman tertunggak. Cadangan tersebut ditolak kerana pemiutang akan mendapat pulangan serendah separuh daripada wang mereka.

Pada 13 Oktober 1998, Renong mengumumkan penyusunan semula struktur korporatnya kepada empat bidang perniagaan iaitu pembinaan dan kejuruteraan, lebuh raya, pengangkutan dan pembangunan hartanah.

02 Semakan cadangan, Mac 1999

Cadangan kedua, yang diumumkan pada 8 Mac 1999, melibatkan anak syarikat UEM, Lebuh Raya PLUS (PLUS), menerbitkan bon tanpa kupon bernilai RM8.4 bilion (nilai semasa), menghasilkan 10% pulangan setahun, yang akan matang dalam tempoh tujuh tahun. PLUS kemudiannya akan meminjamkan RM5.4 bilion kepada Renong dan RM3.0 bilion kepada UEM untuk melangsaikan tuntutan pemiutang.

Di bawah cadangan tersebut, semua tuntutan pemiutang akan dilangsaikan sepenuhnya, sama ada dalam bentuk wang tunai atau bon. Semua pemiutang UEM dan pemiutang terjamin Renong akan menerima bayaran balik wang tunai, sementara pemiutang tanpa jaminan Renong akan menerima bayaran balik sebanyak 50% dalam bentuk wang tunai, dengan baki 50% dalam bentuk bon PLUS. Selain itu, PLUS akan membayar balik bon tersebut dengan hasil tanpa cukai daripada tol lebuh rayanya.

PENYUSUNAN SEMULA UEM GROUP-RENONG OLEH KHAZANAH

Tugas segera Khazanah adalah untuk menguruskan keberhutangan korporat UEM Group-Renong. Pada Disember 2001, Khazanah mengumumkan sebuah pelan penyusunan semula korporat utama yang bertujuan membahagi dua hutangnya sebanyak RM30 bilion kepada RM14 bilion menjelang pertengahan 2002. Pelan penyusunan semula hutang tersebut bertujuan untuk mengurangkan hutang kepada tahap yang lebih selesa dan bagi mendapatkan pulangan atas keuntungan. Untuk menjana wang tunai demi mengurangkan hutang, kumpulan memutuskan untuk melaksanakan strategi serampang dua mata: meneruskan pelupusan semua aset serta menyenaraikan anak syarikat yang berpotensi tinggi di Bursa Malaysia.

Anak syarikat yang paling berpotensi untuk disenaraikan adalah PLUS, pemegang konsesi Lebuh Raya Utara Selatan. Namun, untuk melakukan demikian, hutangnya perlu disusun semula bagi memaksimumkan nilai ekuiti boleh capai daripada penyenaian: kematangan bonnya perlu dilanjutkan, dan kadar kupon faedah perlu dikurangkan untuk menggambarkan profil berisiko rendah PLUS bawah pemilikan Kerajaan. Sebaik sahaja penyusunan semula hutang selesai, UEM akhirnya melancarkan penawaran awam awal (IPO) PLUS pada Jun 2002 yang menjana RM2.3 bilion wang tunai untuk UEM.

Dari segi pelupusan aset, beberapa perniagaan bukan teras telah dikenal pasti untuk dijual. Bidang yang terlibat adalah:

Pengangkutan Awam: PUTRA LRT adalah syarikat pertama yang dijual, dan telah diambil alih oleh Syarikat Prasarana Negara Berhad pada November 2001 sebagai sebahagian daripada pelan Kerajaan untuk merasionalkan sistem pengangkutan di Lembah Kelang. Ini diikuti pelupusan Park May, syarikat perkhidmatan bas, dengan cara pengambilalihan terbalikan oleh Kumpulan Kenderaan Malaysia Berhad yang memperoleh 63.7% saham dalam Park May bernilai RM128 juta melalui pertukaran saham.

Pembangunan Hartanah: Prolink Development Sdn Bhd, sebuah anak syarikat yang dimiliki 64% oleh Renong, menyelesaikan pelupusan 91.1 hektar tanah pegangan bebas di Johor dengan harga RM81 juta kepada Ho Hup Jaya Sdn Bhd. Di samping itu, Wisma Time, sebuah menara pejabat di daerah perniagaan pusat Kuala Lumpur, telah dijual pada Oktober 2002 kepada Khazanah dengan harga RM62.1 juta.

Perindustrian: Ini termasuk penjualan EPE Power Corporation Berhad, sebuah anak syarikat TIME Engineering Berhad, yang kemudiannya menjadi anak syarikat Renong, kepada Ranhill Berhad. Di samping itu, UEM Land Sdn Bhd (UEM Land) telah menjual sahamnya dalam Crest Petroleum Berhad (Crest Petroleum) kepada Sapura Telecommunications Berhad (Sapura) pada harga RM105 juta.



Jalan pertukaran PLUS Bukit Merah

Teknologi dan telekomunikasi: Ini termasuk penjualan saham UEM Land dalam Malaysian Technology Development Corporation (MTDC) kepada Khazanah, serta penjualan TIMECel Sdn Bhd oleh TIME dotCom Berhad kepada Maxis Communications Berhad pada harga RM1.5 bilion.

Perbankan: Pada Julai 2003, Renong melalui sebuah anak syarikat milik penuhnya, Fleet Group Sdn Bhd, melupuskan 6.2% sahamnya dalam Commerce Asset Holdings Berhad (CAHB) kepada pelbagai pelabur institusi, menjana wang tunai sebanyak RM594 juta. Renong mengaut keuntungan sekali sebanyak RM237 juta daripada jualan tersebut, dan menyimpan kira-kira RM56 juta setahun dalam bentuk perbelanjaan berfaedah setelah menebus sebahagian daripada bon SPVnya.

WARISAN

Menjelang akhir 2003, beban hutang UEM Group-Renong telah berkurangan dengan ketara, dan risiko ketidakmampuan bayarnya tidak lagi menjadi ancaman kepada sektor perbankan Malaysia. Usaha menyelamat oleh Danasaham dan kemudiannya penyusunan semula korporat kumpulan Renong-UEM semakin mengembalikan keyakinan pelabur dan membantu memastikan aset penting negara seperti Lebuhraya Utara Selatan dilindungi.

Walau bagaimanapun, kesan sebenar keseluruhan usaha ini terletak pada warisan jangka panjangnya kepada korporat Malaysia. Pertama sekali, pelupusan aset perniagaan bukan teras mencetuskan pembaharuan dalam keusahawanan tempatan; contohnya, penjualan Crest Petroleum kepada Sapura pada 2003 adalah petanda permulaan kepada perkembangan syarikat tersebut menjadi antara syarikat perkhidmatan minyak dan gas terbesar di dunia, SapuraKencana Petroleum Berhad. Penjualan aset ini juga membuka peluang penggabungan sihat sektor-sektor utama ekonomi seperti telekomunikasi dan perbankan.

Kedua, pemilikan negara UEM Group-Renong menggabungkan aspek terbaik dalam pengurusan sektor swasta, iaitu profesionalisme dan kebertanggungjawaban, dengan kestabilan dan penumpuan jangka panjang Kerajaan. Usaha tersebut banyak memberi petanda kepada program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) sedia ada yang berjaya, serta pembangunan Iskandar Malaysia sebagai sebuah koridor ekonomi.

Kini UEM Group berdiri teguh, dengan beberapa anak syarikat yang diperkukuhkan dan berkembang menjadi syarikat utama dalam sektor masing-masing. UEM Sunrise Berhad, dahulunya UEM Land, disenaraikan di Bursa Malaysia dan kini merupakan pemaju hartanah yang terkemuka, memainkan peranan penting sebagai pemaju unggul Nusajaya di Iskandar Malaysia. PLUS Malaysia adalah pengendali jalan bertol yang terbesar di Asia Tenggara, kini mempunyai operasi di luar negara. Pada 2011, syarikat ini diswastakan melalui pemerolehan bersama oleh UEM Group dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), yang juga menyaksikan semakan konsesi tol berkecuali, menyebabkan penangguhan kenaikan harga tol. Satu lagi anak syarikat UEM Group iaitu UEM Builders Berhad, terlibat dalam pembinaan terminal penerbangan tambang rendah klia2 dan Jambatan Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, jambatan kedua di Pulau Pinang dan yang terpanjang di Asia Tenggara.

Syarikat lain yang sebelum ini di bawah UEM Group-Renong juga telah menunjukkan kemajuan sejak penyusunan semula ini. TIME dotCom telah menyaksikan pemulihan yang kukuh di bawah pengurusan keusahawanan, yang telah ditetapkan menerusi proses penjualan yang mempromosikan struktur pendapatan yang unik, sementara saham Khazanah dalam Time Engineering telah berjaya dilupuskan bawah sebuah usaha penjualan yang didorong Kerajaan untuk mempertingkatkan keusahawanan Bumiputera.

Sumber: Malaysian "Bail-Outs"? Capital Controls, Restructuring and Recovery oleh Wong Sook Ching, Jomo K.S. & Chin Kok Fay; Press Search; Laporan Tahunan

KAJIAN KES

MEMBINA WADAH KESIHATAN SERANTAU



Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin
Pegawai Eksekutif, Pelaburan

Kajian kes ini memberikan pemahaman lengkap tentang bagaimana kami membina wadah kesihatan serantau kami menjadi salah satu penyedia penjagaan kesihatan swasta yang disenaraikan terbesar di dunia berdasarkan permodalan pasaran. Ia menerangkan urus niaga utama dan kegiatan-kegiatan korporat yang melibatkan rakan niaga serantau, yang kemudiannya membawa kepada penubuhan IHH Healthcare Berhad (IHH).

 **Mount Elizabeth™**
NOVENA

Mount Elizabeth Novena
HOSPITAL

Hospital Mount Elizabeth Novena, hospital ulung Parkway Pantai Limited di Singapura, memulakan fasa pertama operasi pada Julai 2012. Hospital ini membuka era baru dalam penjagaan kesihatan pakar yang memberi perkhidmatan bertaraf dunia di rantau ini.

Pada 2005, Khazanah mengenal pasti penjagaan kesihatan sebagai sektor strategik utama. Kajian kes memberi pembaca pemahaman yang luas bagaimana kami membina wadah penjagaan kesihatan serantau sebagai salah satu daripada penyedia penjagaan kesihatan swasta terbesar di dunia berlandaskan permodalan pasaran. Tahun ini juga, Khazanah mengenal pasti penjagaan kesihatan sebagai sektor strategik utama dengan wawasan untuk mewujudkan rangkaian bersinergi bagi aset perkhidmatan penjagaan kesihatan bersepadu seperti hospital swasta, klinik, makmal, sekolah-sekolah perubatan dan kejururawatan dan perkhidmatan sokongan meliputi seluruh ASEAN, China, India dan Timur Tengah.

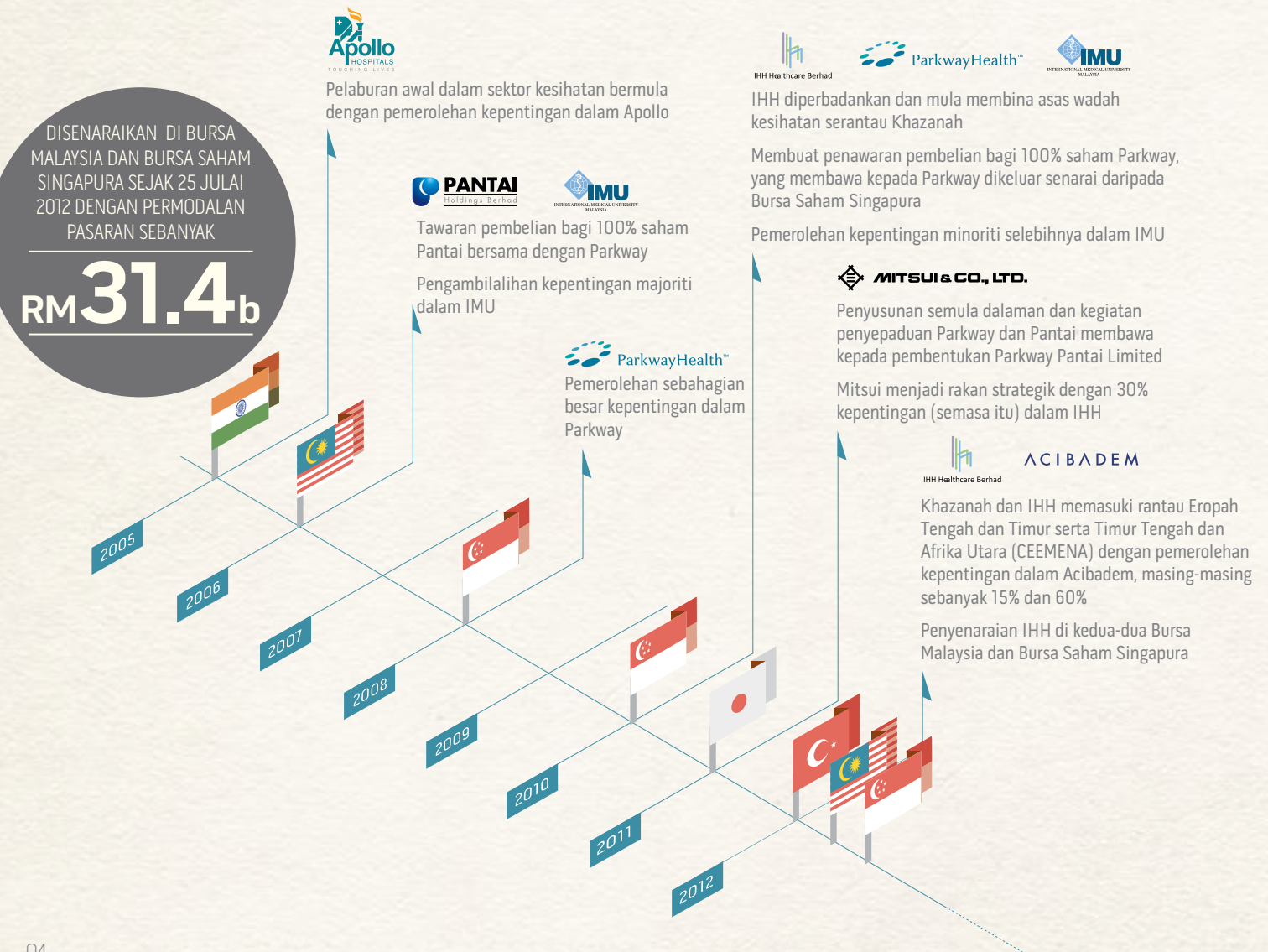
Lapan tahun kemudian, IHH Healthcare Berhad (IHH), yang disenaraikan di Bursa Malaysia dan Bursa Saham Singapura sejak 25 Julai 2012, muncul juara serantau penjagaan kesihatan bersepadu dengan permodalan pasaran sebanyak RM31.4 bilion¹. Ini adalah pengesahan pasaran strategi Penjagaan Kesihatan Khazanah dan juga bukti kepada kejayaan pelaksanaan salah satu Pelaburan Ekonomi Baru Khazanah. IHH merupakan pembekal perkhidmatan penjagaan kesihatan premium terkemuka serantau di pasaran yang mana permintaan bagi penjagaan kesihatan berkualiti berkembang pesat. Kumpulan ini beroperasi di sepuluh buah negara dengan lebih 25,000 orang pekerja di hospital, pusat perubatan dan perkhidmatan sokongan yang berkaitan.

¹ Bloomberg. Permodalan pasaran pada hari terakhir perdagangan tahun 2013.

MEMBINA WADAH

Perbelanjaan penjagaan kesihatan di rantau ini menunjukkan trend peningkatan, dengan permintaan untuk perkhidmatan penjagaan kesihatan swasta semakin meningkat kerana kekangan di hospital awam, peningkatan tahap kemewahan, pertumbuhan pelancongan perubatan dan perubahan demografi, semua yang membawa kepada mengenal pasti penjagaan kesihatan sebagai sektor strategik Khazanah. Sejarah trend pertumbuhan yang tinggi ditambah pula dengan aliran tunai yang stabil dan kukuh menambah kepada daya tarikan kewangan sektor ini.

Penggabungan & pengambilalihan, penyatuan dan kerjasama dengan pelabur sehaluan yang berkongsi wawasan yang sama untuk mengembangkan IHH menjadi juara serantau, disokong oleh kumpulan pengurusan yang kuat, menyumbang kepada kejayaan IHH. Terdapat beberapa peristiwa penting dalam membina wadah ini sebagaimana yang dinyatakan di bawah:-



URUS NIAGA UTAMA DAN KEGIATAN KORPORAT

APOLLO HOSPITALS ENTERPRISE LIMITED (APOLLO)

2005

Kami melaksanakan pemerolehan awal yang seterusnya meningkat secara beransur-ansur sehingga kira-kira 12% (yang kini dikurangkan kepada kira-kira 10.85%) daripada salah satu penyedia penjagaan kesihatan swasta bersepadu India dengan hospital yang dimiliki dan ditadbir, klinik diagnostik, pendispensan farmasi, pendidikan perubatan dan perkhidmatan perundangan.

PANTAI HOLDINGS BERHAD (PANTAI)

2006

Kami melanjutkan 100% tawaran am Pantai, kumpulan hospital swasta terkemuka di Malaysia bersama-sama dengan Parkway Holdings Limited (Parkway).

IMU HEALTH SDN BHD (IMU)

2006

Kami memperoleh kira-kira 67% daripada IMU, sebuah universiti perubatan swasta terkemuka Malaysia dengan lebih 30 universiti rakan kongsi antarabangsa.

PARKWAY

2008

Kami memperoleh kira-kira 24% daripada Parkway, yang pada masa itu merupakan salah satu penyedia perkhidmatan penjagaan kesihatan swasta utama terbesar dan ternama di Asia Tenggara dengan kehadiran di Singapura, Malaysia, Brunei, China, India dan Abu Dhabi.

2010

Kami melanjutkan tawaran am untuk baki saham Parkway. Langkah penswastaaan ini adalah titik perubahan dalam pembinaan wadah penjagaan kesihatan serantau.

IHH

• Penyatuan dan Penyusunan Semula:

- IHH diperbadankan untuk menyatukan semua pegangan saham penjagaan kesihatan kami menjadi satu wadah sebelum penswastaaan Parkway dan IHH yang kemudiannya dibeli oleh pemegang saham minoriti IMU pada 2010.
- Penyusunan semula adalah untuk memperkemas fungsi dan operasi Parkway dan Pantai bagi mewujudkan sinergi dan kecekapan antara kedua-dua kumpulan yang membawa kepada penubuhan Parkway Pantai Limited (PPL) pada 2011.

• Rakan kongsi: Mitsui menjadi rakan kongsi kami dengan 30% saham (ketika itu) pada tahun 2011 manakala Encik Mehmet Ali Aydinlar dan Abraaj Capital Holdings Limited muncul sebagai pemegang saham IHH berikutan pengambilalihan Acibadem pada 2012.

• Penyenaraian: IHH kemudiannya disenaraikan di Bursa Malaysia dan Bursa Saham Singapura pada 25 Julai 2012 pada harga tawaran awam awal (IPO) RM2.80 sesaham yang sejak itu meneruskan prestasi mantap. Kos pelaburan kami dalam IHH adalah RM1.58 sesaham, mencerminkan keuntungan belum peroleh sebanyak RM1.22 (atau 77.2%) sesaham pada masa penyenaraian ketika itu.

ACIBADEM SAGLIK YATIRIMLARI HOLDING A.S (ACIBADEM)

2012

IHH memperoleh 60% kepentingan Acibadem melalui tunai dan pertukaran (swap) saham.

Acibadem adalah salah satu penyedia kesihatan swasta terbesar di Turki dengan rangkaian penjagaan kesihatan bersepadu iaitu hospital, pusat kesihatan dan perkhidmatan sokongan termasuk rekaan dan pembinaan hospital, makmal, pembekalan penjagaan kesihatan dan perkhidmatan pembersihan.

• Kami mempunyai pemilikan langsung sebanyak 15% dalam Acibadem, dengan Encik Mehmet Ali Aydinlar, Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif Acibadem, memiliki baki sebanyak 25%.



Hospital-hospital kami terus menunjukkan semangat mementingkan pesakit dan piawaian klinikal yang tinggi Kumpulan IHH

MENGUBAH DAN MENGUKUHKAN WADAH UNTUK MENAMBAH NILAI

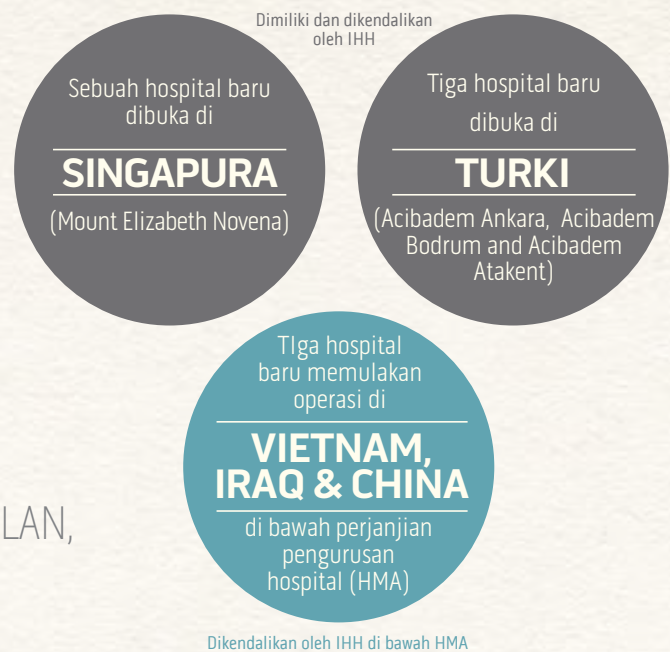
Sepanjang perjalanan tersebut, kami terlibat secara aktif dan memberikan sokongan kepada pelbagai kumpulan pengurusan - jawatankuasa dibentuk untuk memacu sinergi, hala tuju strategik, prestasi dan pengurusan bakat serta perancangan pelapis untuk Kumpulan. Antara beberapa bidang tumpuan yang penting adalah penyusunan semula pinjaman besar di PPL dan Acibadem serta mewujudkan struktur tadbir urus dan risiko.

OLEH KERANA TEBARAN GEOGRAFI DAN KEPELBAGAIAN BUDAYA DALAM KUMPULAN, MAKA PROSES INI MEMERLUKAN PERSETUJUAN SEMUA PEMEGANG KEPENTINGAN UTAMA YANG TERLIBAT.

Sebagai sebahagian daripada pembentukan nilai dan proses perundangan sah, kami menyenaraikan IHH pada Julai 2012 untuk mengukuhkan kedudukan kewangan dan memupuk disiplin kewangan Kumpulan IHH. Bahagian institusi (kecuali pelabur asas dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri Malaysia) menerima lebih langganan sebanyak 132 kali. Hasil yang dijana oleh IHH sebanyak RM5.04 bilion digunakan terutamanya untuk mengurangkan pinjaman, pada dasarnya menyediakan ruang untuk IHH meneruskan usaha meneroka lebih banyak peluang pertumbuhan.

PERKEMBANGAN WADAH SERANTAU

IHH giat mengembangkan rangkaian hospital sejak pembukaan Hospital Mount Elizabeth Novena, Singapura yang mempunyai 333 katil, pada Jun 2012. IHH membuka dua hospital baru di Turki (Hospital Acibadem Ankara dan Acibadem Bodrum) dan menambah 150 katil baru pada 2012. Tahun berikutnya, IHH melakar satu lagi sejarah pada Mac 2013 dengan memenangi tender untuk membina sebuah hospital swasta 500 katil di Hong Kong, manakala sebuah hospital di City International Hospital, Vietnam dengan 320 katil yang diuruskan oleh PPL bawah perjanjian pengurusan hospital, mula beroperasi pada September 2013. Pada 2014, IHH membuka hospital baru di Turki (Hospital Acibadem Atakent) yang mempunyai 278 katil. Dua lagi hospital baru di bawah perjanjian pengurusan hospital oleh PPL dan Acibadem, masing-masing mula beroperasi; iaitu Shanghai International Medical Center, China dengan 450 katil dan Faruk



Medical City, Iraq dengan 210 katil. Kira-kira 3,000 katil baru dijadual untuk disediakan menjelang 2016.

Hasil dan pendapatan Kumpulan adalah dalam trend meningkat, dibina atas kedudukan pasaran utamanya yang beribu pejabat di Malaysia, Singapura dan Turki dengan India dan Tanah Besar China menjadi pasaran utama di IHH, disokong oleh kumpulan pengurusan yang cekap dan pemegang saham utamanya. Jumlah pesakit yang dimasukkan ke wad juga mencatatkan peningkatan. Pemegang saham IHH akan menerima dividen sulungnya pada 2014, walaupun ia berada dalam mod pengembangan agresif.

Tidak melupakan tanggungjawab sosial korporatnya, Khazanah menderma RM50 juta, yang merupakan hasil yang diperoleh daripada IPO IHH untuk memberi perkhidmatan penjagaan kesihatan kepada pesakit yang kurang berkemampuan di Malaysia, Singapura dan Turki. Pesakit yang layak diberi bantuan kewangan akan dirawat dalam rangkaian IHH oleh doktor bertaraf dunia dan dengan kemudahan perubatan. Di Malaysia dan Singapura, pesakit yang layak menerima bantuan kewangan dipilih oleh pelbagai pertubuhan kebajikan amal dan sukarela dan inisiatif itu disalurkan melalui 11 hospital IHH di Malaysia dan empat buah hospital di Singapura. Di Turki, Acibadem bekerjasama dengan Kementerian Keluarga dan Dasar Sosial Turki untuk memberi rawatan kesuburan kepada keluarga berpendapatan rendah di lapan daripada 15 hospital yang mempunyai pusat kesuburan².

² Maklumat dipetik dari laman web Khazanah IHH Healthcare Fund: <http://www.khazanah-ihhfund.com/index.html>

IHH disenaraikan

Sebagai sebahagian daripada proses penciptaan nilai dan keuntungan, kami menyenaraikan IHH pada Julai 2012 untuk mengukuhkan kedudukan kewangan Kumpulan IHH dan juga menerapkan lebih tata laku kewangan

RM **5.04b**
DIJANA



Acibadem Atakent Hospital dengan 278 katil, terletak di Istanbul, adalah tambahan terbaru dan terbesar kepada hospital-hospital Acibadem di Turki. Acibadem Atakent di bawah kontrak sepenuhnya dengan Sosial Güvenlik Kurumu (SGK), institusi keselamatan sosial Kerajaan Turki yang menyediakan insurans keselamatan dan insurans kesihatan universal dan menawarkan perkhidmatannya kepada pesakit awam di bawah skim SGK dan juga pesakit-pesakit persendirian.

OPERASI DI 10
NEGARA DENGAN LEBIH

25,000

KAKITANGAN DI HOSPITAL, PUSAT
KESIHATAN DAN PERKHIDMATAN
SOKONGAN BERKAITAN

1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003

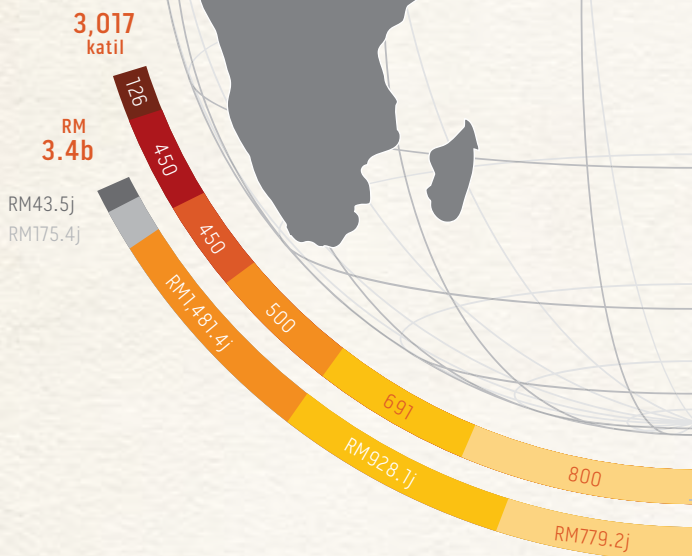
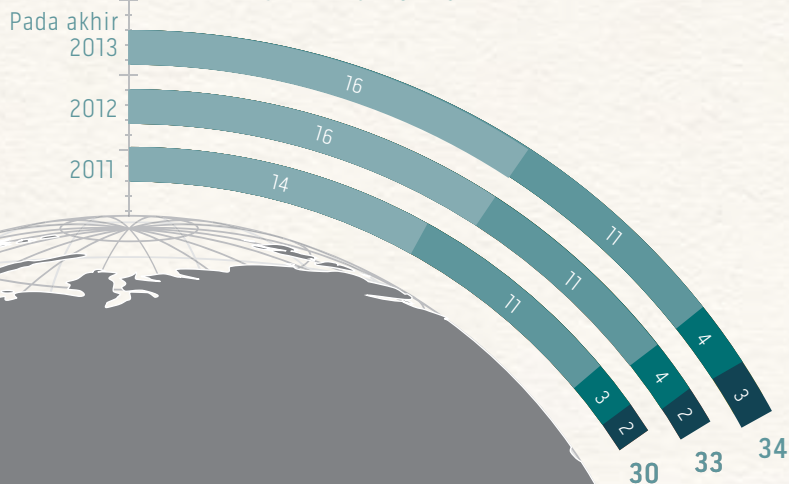
IHH

WADAH KESIHATAN SERANTAU SEBENAR

- PASARAN TEMPATAN
- PASARAN UTAMA
- PASARAN ANTARABANGSA LAIN

BILANGAN HOSPITAL

- TURKI & MACEDONIA
- MALAYSIA
- SINGAPURA
- LAIN-LAIN



BIL. KATIL BARU 2014-2016

PERBELANJAAN MODAL DIPERUNTUKKAN (RM juta) 2014-2016

RANCANGAN PENGEMBANGAN 2014-2016

- MALAYSIA
- TURKI & MACEDONIA
- HONG KONG
- INDIA
- CHINA
- UAE
- Projek lain yang diluluskan untuk PPL
- Projek lain yang diluluskan untuk Acibadem

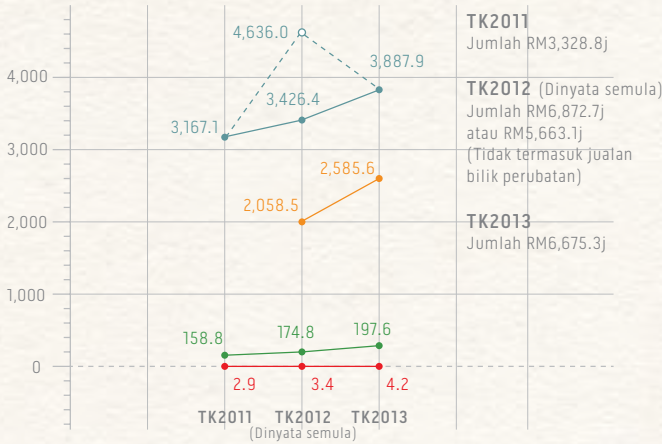
Nota: Katil-katil berlesen bagi hospital dimiliki dan di bawah perjanjian penurusan hospital

Sumber: Laporan Tahunan IHH 2012 dan Pembentangan Taklimat Keputusan Kewangan TK2013 IHH

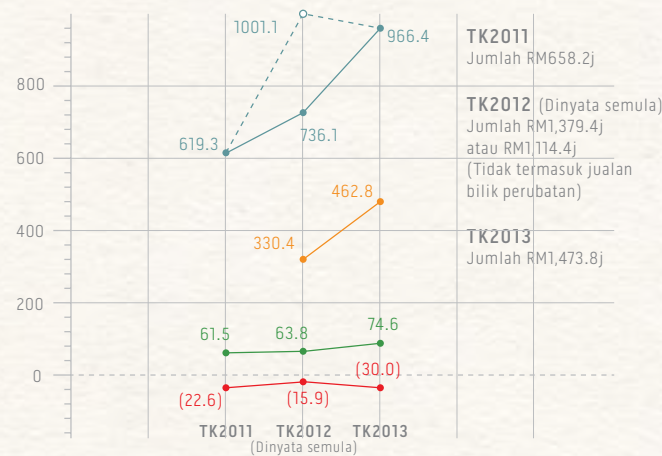
PENDAPATAN DAN PERTUMBUHAN EBITDA

— PPL TIDAK TERMASUK BILIK PERUBATAN — ACIBADEM — LAIN-LAIN
 - - PPL TERMASUK BILIK PERUBATAN — IMU

PENDAPATAN MENGIKUT UNIT PERNIAGAAN STRATEGIK (RM Juta)



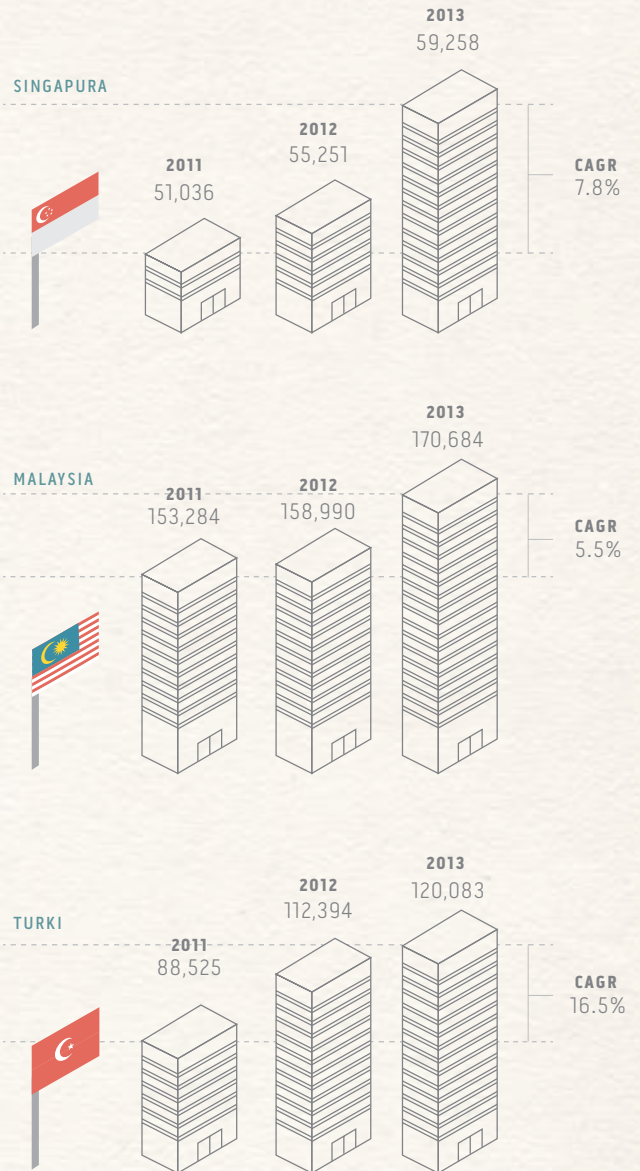
EBITDA MENGIKUT UNIT PERNIAGAAN STRATEGIK (RM Juta)



Nota: 1) Angka TK2012 PPL termasuk pengiktirafan jualan bilik perubatan - Pendapatan: RM1,209.6 juta dan EBITDA: RM265.0 juta dan PATMI: RM216.2 juta. Bagi TK2013, PPL mengiktiraf RM2.4 juta kos tambahan bilik perubatan yang dijual dalam tahun 2012 selepas pengesahan kos pembinaan. 2) Acibadem diperolehi pada 24 Januari 2012 dan keputusan Kumpulan hanya menyatukan Acibadem untuk 11 bulan bagi TK2012.

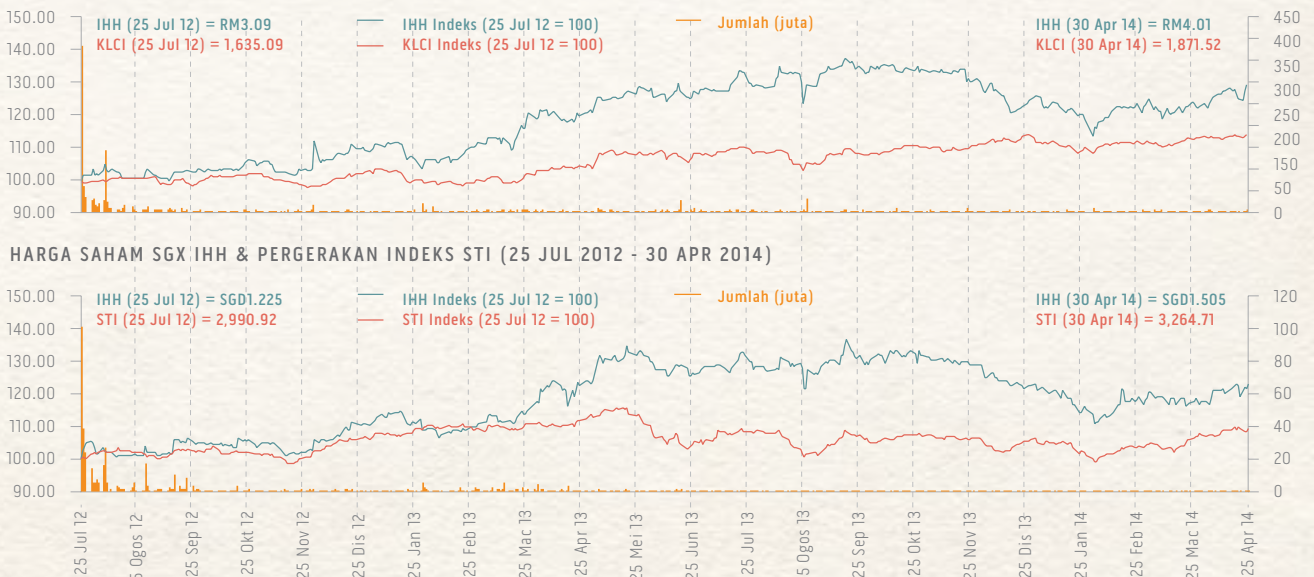
Sumber: Laporan Tahunan IHH 2012 dan Laporan Kewangan Sepenuh Tahun IHH 31 Disember 2013

BILANGAN KEMASUKAN PESAKIT DALAM

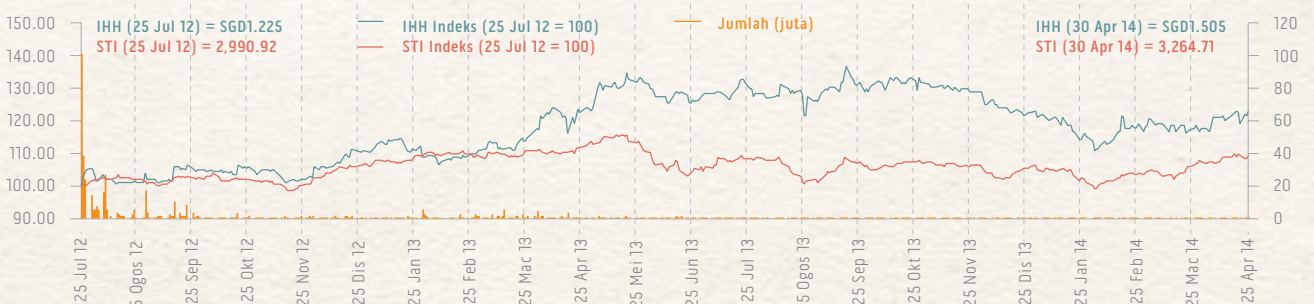


PRESTASI HARGA SAHAM

HARGA SAHAM BURSA MALAYSIA IHH & PERGERAKAN INDEKS KLCI (25 JUL 2012 - 30 APR 2014)



HARGA SAHAM SGX IHH & PERGERAKAN INDEKS STI (25 JUL 2012 - 30 APR 2014)



Sumber: Bloomberg

KAJIAN KES

KETERANGKUMAN - KOMPONEN UTAMA DALAM PENGAGIHAN NILAI



Ahmad Farouk Mohammed,
Pengarah Eksekutif, Pejabat
Pengarah Urusan, Ketua Unit
Pengurusan Strategik



Dato' Charon Wardini Mokhzani,
Executive Director, Managing
Director's Office

Kajian kes ini memberi pemahaman terhadap usaha-usaha Khazanah untuk melaksanakan unsur keterangkuman dalam pelaburannya dan membantu memastikan bahawa manfaat pembangunan dikongsi bersama dengan seluruh masyarakat. Ia menjelaskan langkah-langkah yang diambil dalam tiga bidang: lebuhraya bertol, kadar tarif elektrik, dan peningkatan taraf hidup.



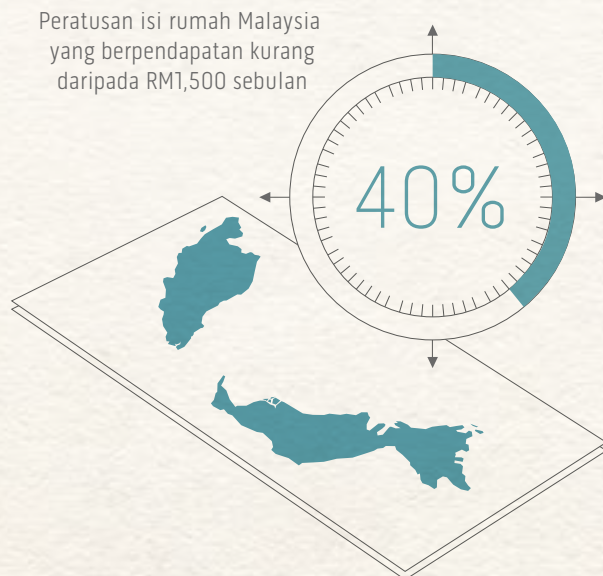
Sungguhpun pelaburan kami rata-ratanya bersifat komersial, kami begitu menitik beratkan agar komponen yang menyumbang kepada kebajikan masyarakat turut terangkum di dalamnya. Model Ekonomi Baru (NEM) Malaysia yang dilancarkan pada tahun 2010 mempunyai matlamat utama iaitu pembangunan ekonomi berpendapatan tinggi yang mampan dan menyeluruh, menjelang 2020

Sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia, Khazanah mempunyai peranan yang jelas dalam menyumbang ke arah usaha bersepadu negara untuk mencapai matlamat NEM. Peranan ini dilaksanakan melalui pelbagai kegiatan berkaitan pelaburan dan bukan pelaburan yang dibuat oleh Khazanah dalam memenuhi mandatnya.

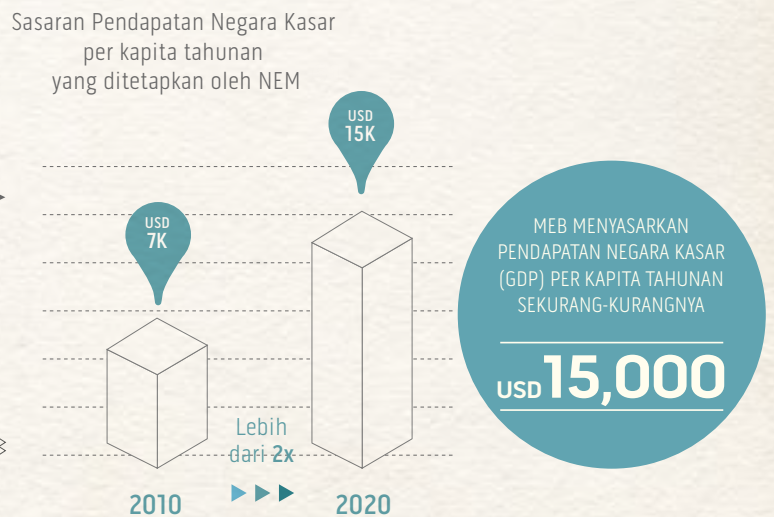
Keterangkuman adalah matlamat utama di bawah NEM, yang bukan hanya untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pelaburan swasta, tetapi juga menumpukan kepada usaha memastikan bahawa masyarakat mendapat manfaat sepenuhnya daripada kekayaan hasil pembangunan negara. Perangkaan utama daripada Tinjauan Pendapatan Isi Rumah 2008 yang dinyatakan oleh Majlis Tindakan Ekonomi Negara dalam merumuskan NEM adalah bahawa kira-kira 40% daripada isi rumah di Malaysia berpendapatan kurang daripada RM1,500 sebulan. NEM menyasarkan Pendapatan Negara Kasar (GDP) per kapita tahunan sekurang-kurangnya AS\$15,000 (kira-kira RM49,000) menjelang 2020 – lebih daripada dua kali ganda pendapatan per kapita sebanyak RM23,100 pada 2010. Langkah-langkah berkaitan keterangkuman, yang bergerak selari dengan usaha mencapai matlamat pendapatan NEM, akan memastikan bahawa manfaat golongan berpendapatan tinggi mencakupi semua lapisan masyarakat dan jurang perbezaan – seperti yang diukur oleh koefisien Gini – tidak menjadi bertambah buruk.

Untuk itu, Kerajaan Malaysia telah memulakan beberapa inisiatif, termasuk skim rumah mampu milik yang dibiayai kerajaan negeri untuk golongan berpendapatan sederhana yang layak di kawasan bandar, dan skim Bantuan Rakyat 1Malaysia (BR1M) yang memberikan wang tunai kepada isi rumah berpendapatan bulanan sebanyak RM3,000 atau kurang.

Walaupun pelaburan Khazanah secara utamanya bersifat komersial, kami juga mengambil kira pelbagai usaha strategik yang diselaraskan dengan matlamat pembangunan negara seperti NEM. Usaha-usaha penting ini mungkin merangkumi pewujudan pekerjaan, kandungan berteknologi dan bentuk pengganda ekonomi lain, serta menyumbang kepada kebajikan masyarakat dalam menyokong matlamat NEM berhubung keterangkuman. Contoh dalam hal ini adalah dalam bidang jalan bertol, bekalan elektrik dan pembangunan modal insan.



Sumber: Kajian Pendapatan Isi Rumah 2008



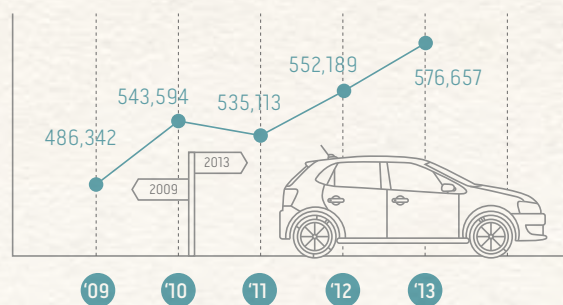
Sumber: Laporan Model Ekonomi Baru untuk Malaysia

MENSWASTAKAN PLUS

Pembangunan ekonomi yang pesat sejak beberapa dekad lalu membawa kepada peningkatan bilangan pemilikan kereta yang seterusnya menyaksikan peningkatan penggunaan lebuh raya bertol. Pergerakan lalu lintas setiap hari di sepanjang lebuh raya menjadi lumrah di kawasan yang padat dengan penduduk seperti Lembah Klang, yang didiami oleh lebih tujuh juta orang. Oleh itu, tidak menghairankan apabila kos penggunaan lebuh raya bertol menjadi isu utama dalam perdebatan orang ramai mengenai kos sara hidup.

RINGKASAN KENDERAAN BARU

YANG DIDAFTARKAN DI MALAYSIA BAGI TAHUN 2009 HINGGA 2013



Sumber: Malaysian Automotive Association

PLUS DIMILIKI SEBANYAK

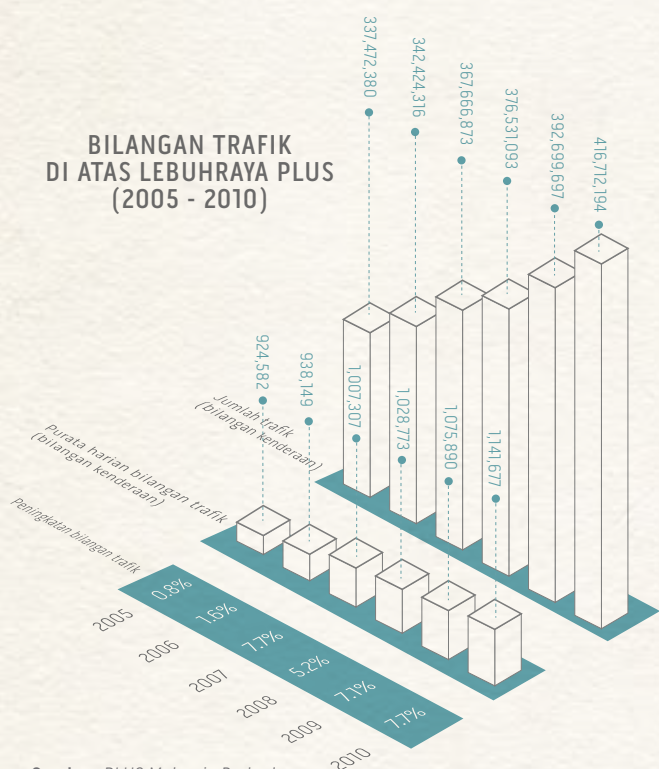
51%

OLEH UEM GROUP BERHAD YANG DIMILIKI SEPENUHNYA OLEH KHAZANAH



Jalan pertukaran Bukit Gambir dan plaza tol PLUS Malaysia dibuka pada Januari 2014

BILANGAN TRAFIK DI ATAS LEBUHRAYA PLUS (2005 - 2010)



Sumber: PLUS Malaysia Berhad

PLUS Malaysia (PLUS) adalah pengendali lebuh raya bertol terbesar Malaysia, dengan jumlah lebuh raya sepanjang 987 km di seluruh negara termasuk Lebuh Raya Utara Selatan (NSE) sepanjang 772km yang merentangi Semenanjung Malaysia dan menjadi tunjang rangkaian jalan raya di situ. Selain NSE yang menghubungkan antara negeri, PLUS juga mengendalikan beberapa lebuh raya yang lebih pendek termasuk Lebuh Raya Lembah Klang Baru (NKVE).

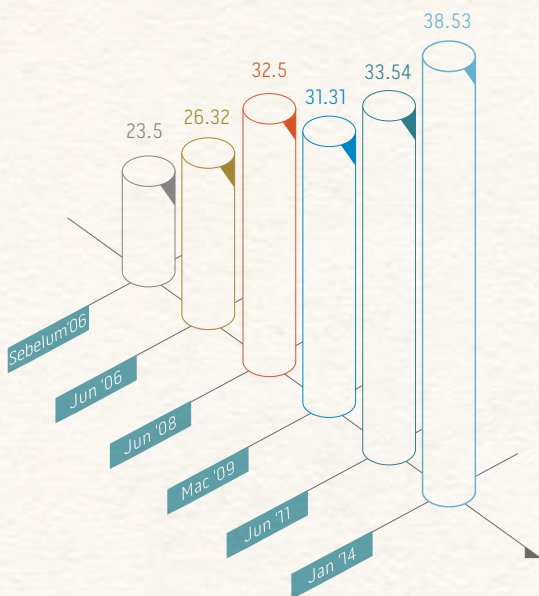
Pada 2010, Khazanah, melalui UEM Group dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) telah menswastakan PLUS, yang kemudiannya dikenali sebagai PLUS Expressways Bhd dan disenaraikan di Bursa Malaysia. Urus niaga tersebut melibatkan tawaran wang tunai berjumlah RM23 bilion untuk aset dan liabiliti pemegang konsesi lebuh raya tersebut. Lebih penting lagi, urus niaga tersebut juga melibatkan penyusunan semula perjanjian konsesi yang akan menyebabkan penangguhan kenaikan harga tol yang terkandung dalam perjanjian tersebut. Langkah tersebut agak melegakan pengguna lebuh raya PLUS, apabila kenaikan harga tol dibekukan selama lima tahun berikutan perjanjian tersebut.

TENAGA UNTUK RAKYAT

Khazanah memegang sebanyak 32.4% saham dalam Tenaga Nasional Berhad (TNB), syarikat utiliti elektrik terbesar di Malaysia. TNB mempunyai aset bernilai hampir RM99 bilion dan menggajikan lebih daripada 34,900 orang kakitangan. Ia menawarkan perkhidmatan kepada kira-kira 8.4 juta pelanggan di seluruh Malaysia.

Pada Januari 2014, TNB mengumumkan tarif baru selaras dengan langkah Kerajaan untuk menghentikan subsidi tenaga secara berperingkat-peringkat melalui Program Rasionalisasi Subsidinya. Tarif elektrik baru itu telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Berasaskan Insentif (IBR), sebuah rangka kerja kawal selia yang dirumuskan oleh Suruhanjaya Tenaga dengan matlamat untuk mewujudkan industri tenaga lestari demi memacu pertumbuhan ekonomi.

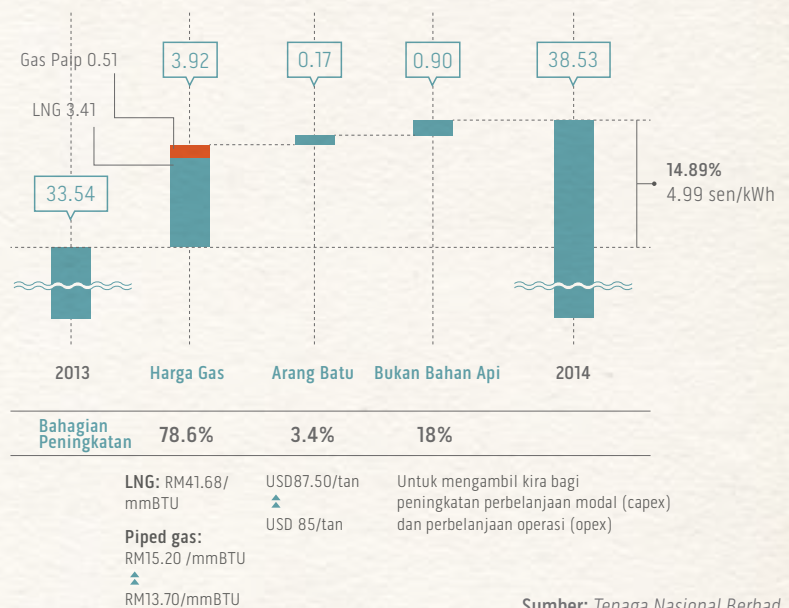
PURATA TARIF ELEKTRIK (sen/kWh)



Sumber: *Komisyen Tenaga*

PUNCA PENINGKATAN TARIF 2014 (sen/kWh)

Peningkatan tarif pada Januari 2014 adalah disebabkan penghapusan subsidi gas dan pengenalan LNG pada harga pasaran



Sumber: *Tenaga Nasional Berhad*

Lebih penting lagi, tarif baharu tersebut direka untuk mengurangkan impak terhadap isi rumah di Malaysia, terutamanya keluarga berpendapatan rendah. Hasilnya, lebih daripada 70% pelanggan domestik TNB (kira-kira 4.6 juta pengguna) tidak menerima kesan daripada kenaikan tarif tersebut.

TNB mengekalkan tarif nadi bagi 200kWh pertama penggunaan bulanan, yang tidak diubah sejak 1997. Ini melibatkan 3.25 juta pengguna domestik (kira-kira separuh daripada pengguna domestik TNB) yang membayar RM43.60 atau kurang setiap bulan. Selain itu, tarif yang digunakan sejak 2009 untuk penggunaan bulanan antara 201kWh dan 300kWh juga kekal tidak berubah, memanfaatkan 1.3 juta pelanggan atau 20.3% daripada pelanggan domestik TNB.

Untuk pelanggan komersial, TNB mengekalkan diskaun 10% bagi institusi sosial pengguna, termasuk rumah kebajikan, sekolah awam, institusi pendidikan tinggi awam dan rumah ibadat, serta menawarkan diskaun kepada hospital pelatih perubatan universiti yang dibiaya oleh Kerajaan.

Pekerja TNB membaca meter

32.4%

PEMEGANG SAHAM
TENAGA NASIONAL BERHAD (TNB),
SYARIKAT UTILITI TERBESAR DI
MALAYSIA

SKIM PEMBANGUNAN KERJAYA BAGI KAKITANGAN

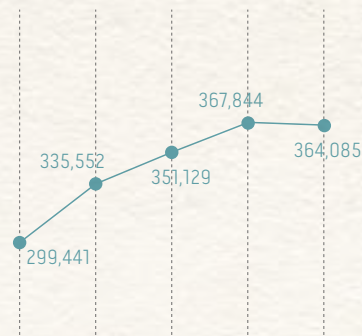
Bagian utama mandat Khazanah adalah program transformasi untuk Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), yang dilaksanakan oleh Khazanah menerusi peranannya sebagai Sekretariat Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG).

G-20, sebuah kumpulan yang terdiri daripada 17 daripada GLC utama di Malaysia termasuk tujuh yang merupakan syarikat pelaburan Khazanah, menggajikan lebih daripada 364,000 kakitangan. Pada 2013, syarikat tersebut secara kolektif membelanjakan lebih daripada RM500 juta untuk latihan dan pembangunan tenaga kerja mereka.

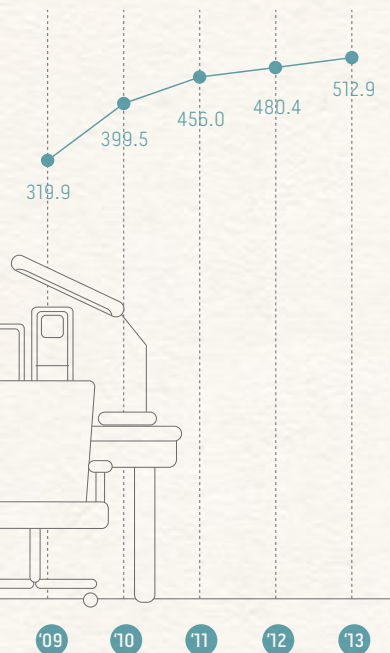
Usaha latihan dan pembangunan juga termasuk program yang membolehkan kakitangan mendapatkan kemahiran yang akan membolehkan mereka maju dalam kerjaya. Pada November tahun lalu, PCG telah melancarkan Program Majudiri 1Malaysia (PRIME), sebuah program bagi skim GLC maju ke hadapan (upward mobility scheme (UMS)) untuk kakitangan bukan eksekutif.

PRIME bertujuan membimbing GLC untuk meningkatkan inisiatif UMS masing-masing dalam menawarkan peluang kepada kakitangan bukan eksekutif untuk berkembang dalam organisasi masing-masing. Kira-kira 59% daripada kakitangan G20 (anggaran seramai 128,934 orang) memegang jawatan bukan eksekutif. UMS melibatkan usaha melengkapkan kakitangan bukan eksekutif dengan kemahiran, kecekapan dan pengetahuan untuk kemajuan profesional dan seterusnya menambah baik kesejahteraan sosioekonomi mereka. Kesemua syarikat G20 kini mempunyai program PRIME UMS.

PENGGAJIAN G-20



PERBELANJAAN LATIHAN & PEMBANGUNAN G-20 (RM JUTA)



Sumber: Analisis PCG

G-20
MENGGAJIKAN LEBIH
DARIPADA
364,000
KAKITANGAN



Kakitangan GLC di perhimpunan 'townhall' dengan Perdana Menteri Malaysia pada 2012



20 TAHUN LALU...

Kelihatan Pengarah Urusan Khazanah yang pertama, Tan Sri Mohd Sheriff Mohd Kassim pada 1994. Khazanah bermula 20 tahun lalu dengan hanya 30 orang kakitangan untuk mengurus dan memantau pelaburan-pelaburan Kerajaan dan memangkin pelaburan ekonomi dalam sektor-sektor berteknologi tinggi yang dianggap penting bagi pertumbuhan pesat ekonomi Malaysia dalam era 1990-an.

KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



Apabila syarikat berkembang menjadi sebuah organisasi pembelajaran, maklumat dan pengalaman dimanfaatkan dengan lebih berkesan untuk menzahirkan pengetahuan yang bernilai.

Khazanah komited terhadap pembelajaran berterusan di kalangan kakitangan dan pemegang kepentingan serta memacu rangkaian aktif yang menghubungkan syarikat secara lebih meluas dengan dunia perniagaan dan masyarakat umumnya, membolehkan pertukaran pendapat dan maklumat yang dinamik.

KHAZANAH GLOBAL LECTURES
KHAZANAH MEGATRENDS FORUM
2007 - 2013

2007

- 12 JUL:** *Khazanah Merdeka Series: A Year in Pictures 2007 / 2008*
- 29 JUN:** *Khazanah Merdeka Series 2007*
- 15 OGOS:** *Cities, People & The Economy: A Study on Positioning Penang - The World Bank (2009)*
- 29 OGOS:** *Readings on Development: Malaysia 2057 (2009)*
- 10 DIS:** *Complexity of FTAs: A Key Issue in Malaysian Trade Policy (2010)*
- 20-21 OKT:** *The Malaysian Art Book for Children (2011)*

2008

- 21 MAC:** *Complexity of FTAs: A Key Issue in Malaysian Trade Policy (2010)*
- 28 OGOS:** *The Malaysian Art Book for Children (2011)*

Speakers and Key Figures:

- Kofi Annan:** Mantan Ketua Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu & Penerima Hadiah Keamanan Nobel. *Sharing the Dividends of Development with the Thoughts on Malaysian Merdeka* (12 JUL).
- Dr Muhammad Yunus:** Penerima Anugerah Nobel & Pengasas Grameen Bank. *Putting Poverty into Museums* (15 OGOS).
- Professor Joseph E Stiglitz:** Penerima Anugerah Nobel & Penulis Tersohor. *Independence: Reflections on Malaysia's Past & Future* (29 OGOS).
- Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi:** Perdana Menteri Malaysia kelima. *Building Hearts & Minds* (10 DIS).
- Carlos Ghosn:** Presiden & Ketua Pegawai Eksekutif, Nissan Motor Co. Ltd. *Managing Diversity* (21 MAC).
- Dr A.P.J Abdul Kalam:** Mantan Presiden India. *Economic Development* (28 OGOS).

2008 Forum:

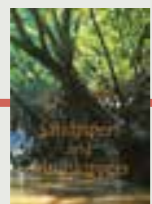
- 1-2 NOV:** *Khazanah Megatrends Forum 2008* - *Shifting Sands: Threats & Opportunities*



A Dr Victor Fung, Pengerusi Pengasas Fung Global Institute, bercakap di Syarahan Global Khazanah pada 2012 **B** Pelancaran buku *Can Malaysia Achieve Innovation-Led Growth?* oleh Menteri Pendidikan II Dato' Seri Idris Jusoh (tengah) dengan Timbalan Pengerusi Khazanah Tan Sri Dato' Seri Utama Nor Mohamed Yakcop (kiri) dan Pengarah Urusan Khazanah Tan Sri Dato' Hj Azman Mokhtar (kanan) **C** Dato' Dr Ng Kah-Ming, konduktor-pemain hospikod-ilmuan muzik, membuat persembahan pada acara khas Forum Khazanah Megatrends pada 2013 **D** Dr Rowan Williams, Sarjana Magdalene College, Cambridge memberi ceramah dengan kerjasama antara Khazanah dan Pusat Pendidikan Kewangan Islam Antarabangsa (INCIEF)



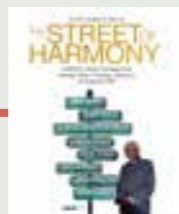
Barefoot Leadership: The Art and Heart of Going That Extra Mile (2011)



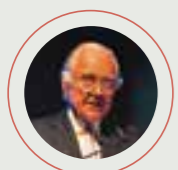
Sandpipers and Mudskippers: A Journey Through the Ramsar Mangroves of Iskandar Malaysia (2012)



Can Malaysia Achieve Innovation-Led Growth (2013)



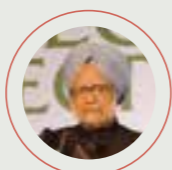
The Street of Harmony (2013)



Sir John Bond
Bekas Pengerusi-
Vodafone Group Plc
Development in A Changing World



Mary Robinson
Mantan Presiden Ireland
Sharing the Unequal Burdens of Global Warming



Dr Manmohan Singh
Perdana Menteri India
National Development



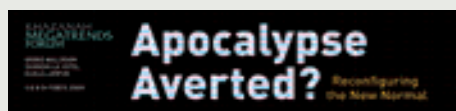
Dr Victor K Fung
Pengasas Pengerusi,
Fung Global Institute dan
Pengerusi Kumpulan, Fung Group
The Evolution of Global Supply Chains: Challenges for Asia

2009

21 OKT

5-6 OKT

KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2009
Apocalypse Averted?
Reconfiguring
The New Normal



2010

4-5 OKT

FORUM KHAZANAH MEGATRENDS 2010
Reclaiming the Commons:
Collaborating &
Competing in the New
Economic Order

Reclaiming the Commons:
Collaborating & Competing in the New Economic Order
KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2010
SHANGHAI HOTEL • KUALA LUMPUR
4 & 5 OCTOBER 2010



10 FEB

27 OKT

26-27 SEP

KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2011
Uncertainty as Normality:
Navigating through
Complex Interconnection



2012

29 NOV

1-2 OKT

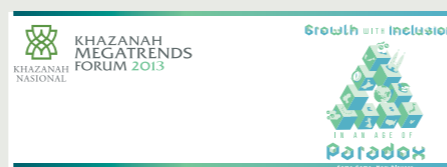
FORUM KHAZANAH MEGATRENDS 2012
The Big Shift: Traversing the
Complexities of
a New World



2013

30 SEP - 1 OKT

KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2013
Growth with Inclusion in
an Age of Paradox:
Same Game, New Players



PENERBITAN

Khazanah bekerjasama dengan penulis terpilih untuk menerbitkan beberapa buah buku setiap tahun, yang berkaitan dengan perniagaan, pendidikan dan budaya Malaysia, serta menyokong projek pendokumenan berkaitan oleh institusi dan individu lain.



PUSAT SUMBER KHAZANAH (KRC)

Pusat Sumber Khazanah menguruskan pengetahuan secara aktif melalui penyelenggaraan perpustakaan perniagaan yang lengkap, penyediaan sumber maklumat terkini serta penyusunan berita semasa dan pengemaskinian maklumat.



ACARA

Terdapat beberapa siri acara yang dijalankan sepanjang tahun.

Pada acara Majlis Ilmu Khazanah, kami menerima kunjungan tetamu jemputan yang menyampaikan ceramah kepada kakitangan Khazanah mengenai topik yang berkaitan dengan tugas mereka. Ini adalah sesuatu yang telah sekian lama diadakan sejak 2005, yang mana lebih daripada 90 sesi Majlis Ilmu Khazanah telah disampaikan oleh pelbagai lapisan penceramah dari seluruh dunia, seperti: Bob Geldof, Datuk Seri Michelle Yeoh, Johan Cruyff, Jeff Immelt dan Tan Sri Dr Jemilah Mahmood.

Pertukaran Ilmu Khazanah adalah acara dalaman yang diadakan setiap bulan yang membolehkan pasukan atau unit berbeza dalam Khazanah berkongsi pengalaman, pengetahuan dan analisis masing-masing.

Forum Megatrends Khazanah diadakan setiap tahun, mendahului kitaran perancangan strategi dan perniagaan Khazanah. Persidangan berprestij ini menghimpunkan tokoh-tokoh pemikir dari seluruh dunia – dihadiri ramai jemputan daripada golongan berpengaruh dalam dunia perniagaan, akademik dan sosiopolitik Malaysia – yang membincangkan secara mendalam mengenai isu kritikal terkini dari empat sudut utama: pasaran, syarikat, masyarakat dan rakyat.

Syarahan Global Khazanah (KGL) disampaikan oleh tokoh-tokoh di peringkat dunia yang telah mempengaruhi gaya hidup, kerja dan pemikiran orang ramai. Peruntukan tiket untuk orang awam disediakan dan setiap syarahan disalurkan secara langsung melalui Internet kepada penonton di universiti seluruh negara. KGL bermula sebagai sebahagian daripada Siri Merdeka Khazanah, program pembangunan kemampuan pengetahuan kami, yang telah dimulakan sempena sambutan ulang tahun kemerdekaan ke-50 Malaysia pada 2007.

Antara penceramah yang pernah dijemput untuk menjayakan program ini termasuk Mary Robinson, Sir John Bond, Dr A.P.J. Abdul Kalam, Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi, Carlos Ghosn, Professor Joseph Stiglitz, Dr Muhammad Yunus dan Kofi Annan.



MODAL INSAN DAN RANGKAIAN PENGETAHUAN

Khazanah telah menjalin perkongsian strategik dan membina rangkaian dengan pelbagai institusi pendidikan tinggi untuk menambah baik perkongsian pengetahuan, memperkukuhkan pucuk pimpinan dan memupuk bakat. Pelbagai program pembinaan kemampuan ilmiah telah dijalankan untuk orang awam dan kakitangan kami yang bertujuan untuk meningkatkan tahap wacana mengenai pembangunan negara.

Rangkaian ini merangkumi pembiayaan kami untuk mewujudkan Kursi Khazanah di Pusat Kajian Kawal Selia Universiti Malaya dan sumbangan kami terhadap Kursi Sanjaya Lal di The Said Business School, Oxford University. Kami mengasaskan dan bekerjasama dengan MINDA (Akademi Pengarah Malaysia) untuk menyumbang ke arah pembangunan lembaga pengarah, terutamanya di kalangan GLC.

MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

05

Negara yang teguh dibina berasaskan institusi yang kukuh. Kami nekad memainkan peranan kami dalam menggabungkan pencapaian dan pengalaman ke dalam sebuah institusi yang akan menghasilkan kejayaan secara berulang dan berterusan.

Warga kerja kami adalah aset utama dalam organisasi ini, kami memupuk persekitaran berintegriti, kepercayaan, semangat kerja berpasukan dan sikap saling menghormati. Untuk membangunkan kakitangankami membuat pelaburan besar dalam proses dan prasarana yang diperlukan untuk membangun dan menyokong modal insan.

Khazanah adalah syarikat yang komited terhadap budaya prestasi, kepelbagaian dan keseimbangan, berpaksikan tujuan bersama untuk membina negara sebagai matlamat utama.

Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran **108**

Warga Kami, Nilai Kami **110**

TAHUN-TAHUN MENDATANG

Kini jumlah kakitangan kami melebihi 470 orang yang berbakat, yang bekerja sebagai satu pasukan untuk membantu Khazanah memenuhi matlamatnya. Tan Sri Dato' Azman Hj. Mokhtar, Pengarah Urusan Khazanah (barisan kedua, tiga dari kiri) bersama Kumpulan Perancangan Strategik.

WARGA KAMI, NILAI KAMI

20 TAHUN BERSAMA KHAZANAH

Kumpulan bakat dan modal insan yang sesuai adalah sinonim dengan Khazanah, kerana ciri-ciri ini amat penting untuk kami berfungsi sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan yang berkesan. Kami telah berkembang maju; daripada 30 orang kakitangan pada 1994 sehingga 470 orang pada hari ini. Adalah penting bagi warga kami untuk kekal bermotivasi tinggi agar dapat memberikan yang terbaik demi manfaat negara.

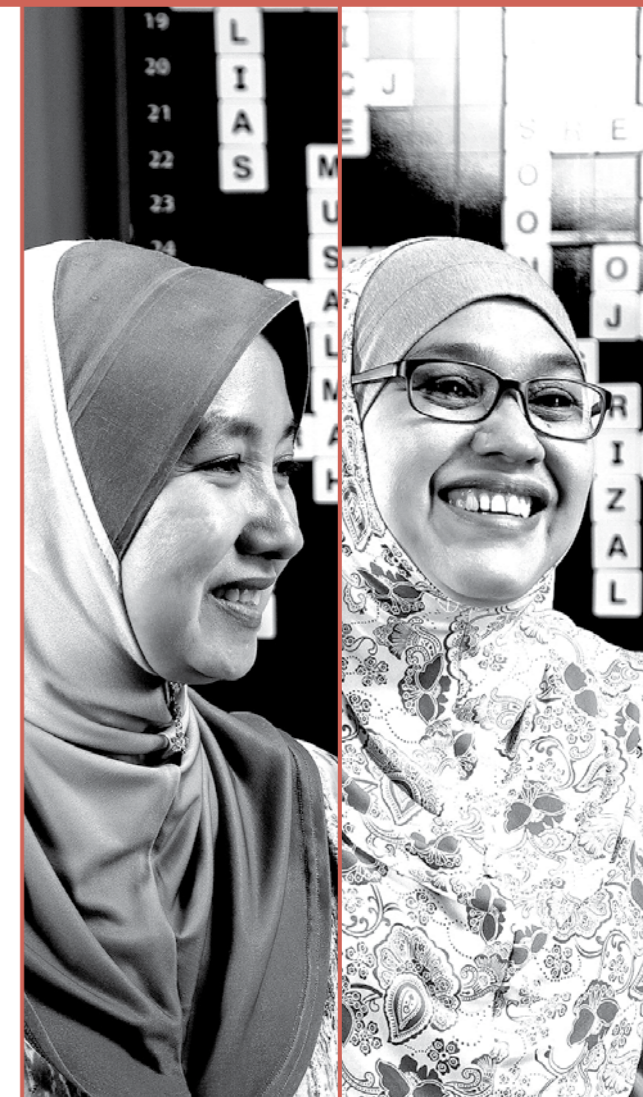
Sememangnya mengagumkan bahawa hakikatnya, tujuh daripada 30 warga Khazanah yang asal masih terus berbakti dalam organisasi ini. Kami sentiasa didorong oleh nilai kerja berpasukan, saling menghormati, ketekunan, keutuhan dan profesionalisme untuk membantu membina nilai sejati.

Pengalaman untuk membina sebuah institusi...

KHAZANAH 20 YEARS

Di samping portfolio Khazanah, ia juga telah membina kumpulan alumni yang teguh. Mereka ini telah beralih untuk menyumbang bakti dalam banyak tempat lain, di dalam dan di luar Malaysia. Pengalaman yang dikongsi sebagai institusi, yang mana mempunyai segala nilai dalam hasrat membina Malaysia, wajar diteruskan."

YAM Tunku Ali Redhaudin ibni Tunku Muhriz
Mantan Pengarah, Pelaburan (2009 – 2010)
Tunku Ali ialah seorang daripada kakitangan
pelopor yang terlibat dalam rombongan
Khazanah yang bermula pada 2004



NOOR SAMIHAH TAIB
Associate, Kewangan

NADZIRAH MAJID
Pembantu Eksekutif, Pelaburan

"Kakitangan kami sungguh berdedikasi dan komited dengan kerja, tanpa mengira jawatan. Faktor ini yang membuatkan hubungan kami akrab."



MOHAMAD AZMI MOHAMAD SAID
Pemandu, Khazanah Koridor Utara



ROZILEN RASHID
Pembantu Eksekutif, Pelaburan



NORLAILI UJANG
Setiausaha Eksekutif, Kewangan



NUR FADHILAH MOHD YUSOFF
Setiausaha Eksekutif, Pelaburan



ELAKUMARI KANTILAL
Pengarah, Pelaburan

"Dahulunya kumpulan kami kecil dengan hanya kira-kira 30 kakitangan, yang berbakti untuk sebuah organisasi dengan cita-cita yang tinggi. Kami begitu teruja dengan perjalanan yang bakal ditempuhi bersama Khazanah."

"Suasana semasa kami menyertai Khazanah 20 tahun yang lalu amat berbeza berbanding sekarang. Sukar untuk dibayangkan ketika itu bahawa Khazanah akan berkembang menjadi sebuah organisasi yang gah seperti hari ini. Banyak yang telah kami pelajari selama berkhidmat di sini dan cabaran terus menduga kami setiap hari."

"Suasana di Khazanah berubah-ubah. Tempoh 10 tahun pertama saya mula bertugas di sini amat berbeza. Alangkah baiknya jika saya masih muda ketika kami diberi mandat baharu. Tingkah orang-orang muda yang bertenaga ke sana ke mari dengan cetusan idea hebat sungguh menakjubkan. Saya sangat teruja untuk melihat bagaimana mereka akan membentuk Khazanah di masa akan datang."

MESYUARAT DAN ACARA

Persekitaran berprestasi tinggi boleh membuatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan begitu mencabar. Kami di Khazanah menyedarinya dan sentiasa berusaha untuk menangani perkara ini. Kakitangan kami bukan hanya berkhidmat untuk Khazanah, malah mereka membantu memberi makna kepadanya. Pekerja digalakkan untuk bersama-sama membentuk budaya dan falsafah syarikat. Sesi penglibatan dengan pasukan kepimpinan kanan sering dianjurkan, begitu juga hari keluarga dan acara sukan syarikat.

KETEKUNAN

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

PROFESIONALISME

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

SALING MENGHORMATI

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



SUASANA DI PEJABAT

Di Khazanah, kami menerapkan budaya kerja keras dan penyampaian bermutu dalam suasana saling menyokong dengan semangat berpasukan yang tiada tandingan, saling menghormati serta semangat keceriaan. Tempat kerja yang positif dan menggembirakan bukan hanya sihat untuk kakitangan dan pertubuhan – ia menghasilkan pulangan yang lebih memuaskan kepada pihak berkepentingan.



A Shahazwan Harris, Pengarah Eksekutif, Pelaburan, bercakap di sesi Perbincangan Luar Akhir Tahun Kumpulan Perancangan Strategik di Langkawi pada 2013 **B** Yee Kok Tai, Naib Presiden, Pelaburan, bercakap di sesi 'Townhall' bersama kakitangan dan Barisan Pimpinan Kanan **C** Shamira Zul, Associate, Khidmat & Sokongan Korporat **D** Nur Izzati Mohd Zabidin, Associate, Pelaburan **E** (Dari kiri) Atiqah Mokhtar, Associate; Dennis Jin, Naib Presiden; Nimalen Balasingham, Associate; dan Chris Teoh Wei Syn, Naib Presiden, kesemuanya daripada bahagian Pelaburan **F** (Dari kiri) Crispin Ali Basah, Penolong Naib Presiden, Pengurusan Modal Insan Strategik; Cheryl Lee Qiu Yu, Associate, Pelaburan; Ng Eu Gin, Penolong Naib Presiden, Kewangan



AKTIVITI LUAR

Warga kami bukan hanya dianggap pekerja Khazanah semata-mata — mereka juga cemerlang dalam pelbagai bidang lain dalam kehidupan. Kami menggalakkan mereka menuntut ilmu secara berterusan dan menyumbang kepada pertubuhan awam. Khazanah bernasib baik kerana dianggotai kakitangan pelbagai bakat, yang menyertai pelbagai aktiviti luar termasuk muzik, penulisan, sukan, alam sekitar dan kegiatan kemasyarakatan.



A



B

INTEGRITI

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

KERJA BERPASUKAN

Tunggak keutuhan kami adalah warga kerja kami. Sebagai kumpulan yang dianggotai individu bermotivasi tinggi, kami komited untuk bekerjasama mencapai nilai sebenar. Kami menggalakkan semangat kerjasama di semua peringkat dan aktiviti serta akan terus berkongsi pendapat dan pengetahuan ke arah satu matlamat yang sama.



C



D



A Kanak-kanak dari sekolah di bawah PINTAR Foundation, bersama dengan ahli-ahli Rangkaian Sukarela Khazanah menghabiskan masa sehari ceria di KidZania pada 2013 **B** Kakitangan Khazanah menyampaikan bekalan semasa operasi bantuan banjir di Terengganu **C** Kakitangan Khazanah mengambil bahagian dalam acara tahunan *Rat Race*, anjuran The Edge dan Bursa Malaysia **D** Kakitangan Khazanah mengambil bahagian dalam perlawanan tarik tali semasa Hari Keluarga Khazanah 2013 **E** Kakitangan Khazanah bersedia untuk perlawanan *paintball* **F** Kakitangan daripada Pejabat Pengarah Urusan mengambil bahagian dalam acara bina pasukan di Putrajaya pada 2013 **G** Penolong Naib Presiden dan Naib Presiden mengambil bahagian dalam program pemimpin berwawasan pada April 2013

Dalam kedudukan yang unik...

KHAZANAH 20 YEARS



Saya asalnya menjalani latihan praktikal di Khazanah pada 2009, yang mana saya berpeluang menyumbang kepada proses penyediaan kertas kerja strategi untuk Khazanah. Ia membuat saya sedar akan apa yang cuba kita capai di sini dan ini telah menjadi inspirasi buat saya. Saya percaya kita semua berupaya membantu dalam membentuk sesuatu dan membuat perubahan."

Michelle Tan
Associate, Pejabat Pengarah Urusan
Michelle bertugas di Unit Pengurusan
Strategik dan ialah penerima biasiswa
Yayasan Khazanah



G

IBU PEJABAT KHAZANAH NASIONAL BERHAD DI KUALA LUMPUR



PEJABAT KHIDMAT NASIHAT KHAZANAH INDIA DI MUMBAI, DIBUKA PADA 2007



PEJABAT PERWAKILAN KHAZANAH BEIJING, DIBUKA PADA 2008



KHAZANAH AMERICAS INC DI SAN FRANCISCO, DIBUKA PADA 2013



PEJABAT SERANTAU KHAZANAH TURKI DI ISTANBUL, DIBUKA PADA 2013





**PERJALANAN SELAMA 20 TAHUN INI MEMPERINGATKAN
KAMI TENTANG PERMULAAN KAMI YANG KECIL...
LALU DENGAN ASAS YANG KINI TEGUH, KAMI TERUS
MEMACU MENUJU MASA DEPAN.**





KHAZANAH
NASIONAL

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