



KHAZANAH  
NASIONAL

# Laporan Khazanah 2019

Membangunkan Kekayaan Jangka Panjang Malaysia



# ISI KANDUNGAN

## BAB 1 Pengenalan & Rangkuman



## BAB 2 Tadbir Urus Korporat



## BAB 3 Penilaian Prestasi



## BAB 4 Pelaburan Kami



## BAB 5 Warga Kerja & Pengetahuan



### Laporan Digital Sepenuhnya



Selari dengan usaha kami untuk mempromosi kelestarian serta anjakan ke arah digital, kami tidak lagi mencetak Laporan Khazanah. Anda kini boleh membaca laporan ini di laman web kami atau klik kod QR untuk memuat turun laporan ini.

Laman web kami:  
<https://www.khazanah.com.my/our-performance/the-khazanah-report/?lang=ms>

### Cara Menavigasi

Dokumen ini adalah dalam bentuk PDF interaktif. Rujuk kepada ikon di bawah bagi tujuan navigasi.



BAB 1

# Pengenalan & Rangkuman





# Pengenalan

**Laporan Khazanah 2019  
membentangkan matlamat, strategi  
dan visi yang ditetapkan oleh Khazanah  
Nasional Berhad (Khazanah) dalam  
melaksanakan peranannya sebagai  
dana kekayaan kedaulatan Malaysia.**

Khazanah ialah perkataan Melayu yang berasal daripada Bahasa Arab yang bermaksud "harta". Perkataan ini juga boleh didapati dalam pelbagai bahasa lain dan membawa pengertian yang sama. Nama Khazanah Nasional bermaksud "harta negara."

Reka bentuk muka depan Laporan Khazanah 2019 diinspirasi oleh mandat organisasi ini untuk membangunkan kekayaan jangka panjang negara dalam melindungi kepentingan generasi masa hadapan.

Paparan imejnya menggambarkan kejayaan kami mentransformasi industri, ekonomi dan komuniti. Dengan menumpukan kepada pertumbuhan kekayaan antara generasi, kami mempelajari dari masa lampau, supaya mula 'menyemai benih' hari ini agar dapat menuai hasilnya pada masa hadapan seiring dengan kemajuan negara.

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

Julai 2020

# Siapa Kami

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

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

Pada tahun 2018, Datuk Shahril Ridza Ridzuan telah dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah untuk mengetuai usaha penstrukturan dan penyusunan semula serta pelaksanaan mandat dan objektif Khazanah yang diperbaharui. Beliau melapor terus kepada Lembaga Pengarah yang kini dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin.



## Mandat Kami

**MANDAT KHAZANAH ADALAH UNTUK MEMBANGUNKAN KEKAYAAN JANGKA PANJANG MALAYSIA.**

Dalam konteks ini, ia merupakan usaha berterusan untuk mempertingkatkan nilai pelaburan di samping melindungi modal kewangan yang disuntik ke dalam dana. Jangka panjang merujuk kepada tempoh yang melangkaui generasi dan tumpuan diberikan bagi memastikan generasi akan datang berupaya memenuhi keperluan mereka. Kekayaan pula merujuk kepada nilai aset kewangan Khazanah dan hasil pembangunan ekonomi negara.

Bagi mencapai mandat yang ditetapkan, Khazanah akan melaksanakan objektif pelaburan iaitu Komersial dan Strategik, seperti berikut:

- **Objektif Komersial**  
Meraih pulangan yang sesuai dengan risiko optimum, mengembangkan aset kewangan dan mempelbagaikan sumber pendapatan negara.
- **Objektif Strategik**  
Melaksanakan pelaburan strategik yang memberi manfaat ekonomi jangka panjang kepada negara dan rakyat Malaysia, termasuk menguasai aset negara yang strategik.

### OBJEKTIF

#### KOMERSIAL

Membangunkan aset kewangan dan mempelbagaikan sumber pendapatan negara

#### STRATEGIK

Memegang aset strategik yang menjamin manfaat ekonomi jangka panjang

### MANDAT KAMI

**Khazanah berperanan membangunkan kekayaan jangka panjang Malaysia**

### FALSAFAH KAMI

Meraih pulangan kewangan berwajaran risiko yang berpatutan

Menjana pulangan mampan

Mengintegrasikan aspek pelaburan beretika dan bertanggungjawab

# Ulasan Tahun 2019

Tahun 2019 menyaksikan beberapa urusan niaga utama dilakukan oleh Khazanah. Ini termasuk transaksi korporat, pelaburan dan pelupusan pelaburan strategik.

MAC	APRIL	JUN	JULAI	SEPTEMBER	OKTOBER	DISEMBER
<p><b>5 MAC</b> Ulasan Tahunan Khazanah 2019 &amp; Pengumuman Mandat Khazanah yang Diperbaharui</p> 	<p><b>10 APRIL</b> Pelancaran laporan "The Status of the Paddy and Rice in Malaysia"</p> 	<p><b>26 JUN</b> Pelantikan To' Puan Azian Mohd Aziz, Prof Xiao'ou Tang dan Lau Seng Yee sebagai ahli Lembaga Pengarah baharu</p> 	<p><b>12 JULAI</b> Penempatan RM2.0 b Bon Boleh Tukar CIMB</p> 	<p><b>16 SEPTEMBER</b> Kumpulan UEM melupuskan 55% kepentingan PT Lintas Marga Sedaya</p> 	<p><b>3 OKTOBER</b> Pelancaran laporan "Time to Care: Gender Inequality, Unpaid Care Work and Time Use Survey"</p> 	<p><b>11 DISEMBER</b> Pelancaran Laporan "Demarcating Households: An Integrated Income and Consumption Analysis"</p> 
<p><b>5 MAC</b> Pelancaran laporan "Structure of The Malaysian Economy: An Input-Output Analysis"</p> 	<p><b>25 APRIL</b> Pelancaran laporan "Rethinking Housing: Between State, Market and Society"</p> 		<p><b>15 JULAI</b> Pelupusan 40% kepentingan Malaysia Shoaiba Consortium</p> <p><b>29 JULAI</b> M+S Pte Ltd melupuskan pejabat dan ruang komersial Duo</p> 	<p><b>17 SEPTEMBER</b> Pemeteraian perjanjian pelupusan 100% kepentingan dalam Prince Court Medical Centre kepada IHH Healthcare Berhad</p> 	<p><b>7-8 OKTOBER</b> Forum Megatrends Khazanah 2019</p> 	
					<p><b>8 OKTOBER</b> M+S Pte Ltd melupuskan Andaz Singapore di Duo</p> 	

# Perutusan Pengerusi

## *Bismillahirrahmanirrahim,*

Tahun 2019 dicorakkan dengan ketidaktentuan dalam landskap global yang menyaksikan proses Brexit yang berlarutan serta ketegangan yang terus meningkat yang memberi kesan kepada perdagangan antarabangsa dan ekonomi global. Tatkala tahun 2019 melabuhkan tirainya, wabak COVID-19 pula muncul dan merebak di banyak negara di seluruh dunia. *Alhamdulillah*, meskipun diselubungi suasana yang mencabar dan tidak menentu, Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) Malaysia tetap meningkat kepada 4.3% pada tahun 2019 sambil negara terus bergerak pada landasan kemajuan sosial dan ekonomi jangka panjang.

Saya gembira menyaksikan Khazanah melaporkan prestasi yang kukuh pada tahun 2019, dengan meraih keuntungan tertinggi dalam sejarahnya serta kedudukan portfolio yang lebih kukuh, ketika mengharungi persekitaran yang memberi pulangan lebih rendah serta pertumbuhan ekonomi global yang umumnya lebih perlahan. Khazanah telah menunjukkan ketahanan dan ketabahan pada masa sukar ini untuk mencatatkan kemajuan yang ketara dalam menunaikan mandatnya untuk membangunkan kekayaan jangka panjang Malaysia. Ciri-ciri inilah yang juga yang memungkinkan kita, sebagai sebuah negara, untuk mengatasi cabaran yang dibawa oleh COVID-19.

Berhadapan dengan semua itu, Kerajaan telah melaksanakan beberapa langkah dan inisiatif yang komprehensif merentasi masyarakat dan ekonomi, untuk melindungi nyawa dan memelihara kehidupan rakyat Malaysia. Turut menggembarakan apabila kita dapat saksikan setiap lapisan masyarakat, melangkah ke hadapan dan bersama-sama menyumbang

dan meluangkan masa, tenaga dan sumber masing-masing untuk membantu golongan yang memerlukan dalam kalangan kita. Ini merupakan kekuatan masyarakat kita, iaitu kita berganding bahu menangani setiap kesulitan, dan dalam prosesnya, menjadi lebih kuat bersama.

*Alhamdulillah*, setakat ini kita berjaya mengawal keadaan, berkat dedikasi dan pengorbanan golongan yang berada di barisan hadapan yang langsung tidak berbelah bahagi. Setinggi-tinggi penghargaan harus diberikan kepada golongan ini. Dalam hal ini, kita juga telah berjaya kerana sokongan dan disiplin rakyat Malaysia dalam mematuhi langkah-langkah dan garis panduan yang diperkenalkan untuk mengawal penularan wabak coronavirus dan membantu memutuskan rantai jangkitan. Kita semua menantikan hari yang mana Malaysia dan dunia akan bebas daripada cengkaman COVID-19

Sebagai Perdana Menteri, saya menyedari bahawa ketika berada dalam persekitaran yang serba tidak menentu ini, rakyat Malaysia mengharapkan Kerajaan untuk memberikan keselamatan dan kestabilan kepada kehidupan mereka. Seperti di negara lain, Malaysia telah terkesan dengan penularan wabak ini yang telah mengakibatkan ekonomi global merudum. Adalah menjadi tugas Kerajaan untuk mengemudi negara mengharungi persekitaran mencabar ini serta memastikan negara kembali pulih secepat mungkin dan seterusnya muncul lebih kukuh pada masa depan. Yakinlah, Kerajaan melakukan segala usaha yang termampu dan akan terus melakukan apa jua yang diperlukan bagi mencapai matlamat ini.

Melangkah ke hadapan, saya sedar bahawa Khazanah menghadapi tahun yang sukar dengan keadaan semasa di pasaran global

dan domestik. Kita sedang melalui tempoh yang cukup mencabar, walaupun dunia kini lebih saling berkait berbanding sebelumnya. Sungguhpun begitu, Khazanah sebagai dana kekayaan kedaulatan Malaysia akan terus mengorak langkah ke hadapan untuk mencapai objektif pelaburan jangka panjang dan memenuhi mandatnya. Dalam hal ini, saya yakin bahawa Khazanah akan terus kekal berdaya tahan serta menegakkan tadbir urus yang baik dan pengurusan risiko yang kukuh untuk memberikan pulangan jangka panjang yang mampan untuk negara.

Dalam memainkan peranannya, Kerajaan akan terus memimpin secara bertanggungjawab dalam melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan, bukan sahaja bagi mengatasi cabaran yang berada di hadapan kita, tetapi juga memastikan asas ekonomi negara tetap stabil untuk menjamin pertumbuhan yang berterusan. Kami yakin bahawa Kerajaan melakukan apa yang betul untuk kemajuan negara yang berterusan.

Sebagai Pengerusi Khazanah, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan penghargaan kepada barisan pengurusan kanan serta kakitangan atas semangat, komitmen dan usaha mereka yang berterusan. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada barisan Lembaga Pengarah atas sumbangan dan bimbingan mereka kepada Khazanah. Perjalanan di hadapan kita cukup mencabar, tetapi dengan ketekunan dan dedikasi, kita akan berjaya, *Insyaa-Allah*.

**TAN SRI MUHYIDDIN MOHD YASSIN**  
Pengerusi  
Julai 2020

**“ KHAZANAH AKAN TERUS KEKAL BERDAYA TAHAN SERTA MENEGAKKAN TADBIR URUS YANG BAIK DAN PENGURUSAN RISIKO YANG KUKUH UNTUK MEMBERIKAN PULANGAN JANGKA PANJANG YANG MAMPAN UNTUK NEGARA ”**

# Lembaga Pengarah



**TAN SRI MUHYIDDIN MOHD YASSIN**

*Pengerusi*

Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin telah dilantik sebagai Pengerusi Khazanah pada 1 April 2020. Beliau kini ialah Perdana Menteri Malaysia. Beliau pernah memegang jawatan Timbalan Perdana Menteri Malaysia dari 2009 hingga 2015. Beliau juga pernah memegang pelbagai jawatan menteri sejak 1995, termasuk Menteri Belia dan Sukan, Menteri Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna, Menteri Pertanian, Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri, Menteri Pendidikan dan jawatan terakhir beliau sebelum ini adalah Menteri Dalam Negeri. Beliau juga pernah memegang jawatan Menteri Besar Johor dari 1986 hingga 1995.



**DATO' SERI MOHAMED AZMIN ALI**

*Pengarah*

Dato' Seri Mohamed Azmin Ali telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 30 Julai 2018. Beliau kini ialah Menteri Kanan dan Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri. Sebelum ini, beliau merupakan Menteri Hal Ehwal Ekonomi. Beliau ialah Ahli Majlis Tindakan Ekonomi dan pernah menyandang jawatan Dato' Menteri Besar Selangor. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda dalam Ekonomi dan Matematik serta Ijazah Sarjana dalam Pendidikan dan Ekonomi daripada University of Minnesota.



**TENGGU DATO' SRI ZAFRUL TENGGU ABDUL AZIZ**

*Pengarah*

Tengku Dato' Sri Zafrul Tengku Abdul Aziz dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 1 April 2020. Beliau kini adalah Menteri Kewangan dan Senator Dewan Negara, dewan perwakilan rakyat yang tertinggi di Malaysia. Tengku Zafrul mempunyai pengalaman lebih dari 22 tahun dalam industri perbankan dan kewangan. Sebelum menjawat jawatan menteri, beliau adalah Ketua Pegawai Eksekutif / Pengarah Eksekutif CIMB Group Holdings Berhad. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai CEO Maybank Investment Bank Berhad dan Maybank Kim Eng Holdings, serta memegang jawatan kanan di Citigroup Malaysia, Kenanga Holdings Berhad dan Avenue Securities. Tengku Zafrul memiliki Ijazah Sarjana Muda dalam bidang Ekonomi dan Perakaunan daripada University of Bristol, UK. Beliau juga memiliki Ijazah Sarjana dalam bidang Kewangan dan Pengurusan daripada University of Exeter, UK. Beliau merupakan Felo Ahli Perbankan Bertauliah yang disahkan oleh Asian Institute of Chartered Bankers.



**GOH CHING YIN**

*Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran (NRC)*

Goh Ching Yin telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 31 Julai 2018. Beliau merupakan bekas Pengarah Eksekutif Pejabat Pengerusi, Strategi & Pembangunan dan Pemantauan Pasaran di Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. Sebelum itu, beliau merupakan Ketua Pegawai Eksekutif Southern Investment Bank, Pengarah Urusan, Kewangan Korporat di BNP Paribas Group dan Ketua Perwakilan BNP Peregrine Sdn Bhd. Beliau juga pernah berkhidmat di RHB Sakura Merchant Bankers Berhad, Renong Group dan Price Waterhouse Associates. Beliau kini menganggotai Lembaga Pengarah Maybank Investment Bank Berhad, Maybank Asset Management Group Berhad, Allianz Life Insurance Malaysia Berhad, Allianz General Insurance Company Malaysia Berhad dan Shangri-La Hotels Malaysia Berhad. Beliau memiliki MBA daripada Cranfield University, United Kingdom.



## Lembaga Pengarah



### **TO' PUAN AZIAN MOHD AZIZ**

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

To' Puan Azian Mohd Aziz telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 26 Jun 2019. Beliau merupakan lulusan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (LL.B) (Kepujian) daripada Universiti Malaya. Beliau memulakan kariernya pada 1 Oktober 1987 apabila dilantik sebagai Peguam Persekutuan di Jabatan Peguam Negara.

Beliau memegang pelbagai jawatan sepanjang kariernya, seperti Penasihat Undang-undang Kementerian Pengangkutan, Peguam Kanan Persekutuan di Bahagian Penasihat dan juga Bahagian Penyelidikan, Jabatan Peguam Negara, Penolong Kanan Penggubal, Bahagian Gubalan dan Penasihat Undang-undang Kementerian Pertahanan.

Pada tahun 2010, To' Puan Azian telah dilantik sebagai Ketua Pengarah Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP), Jabatan Perdana Menteri dan pada tahun 2012, To' Puan Azian telah dilantik sebagai Peguam Cara Perbendaharaan, Kementerian Kewangan Malaysia. Pada tahun 2014, To' Puan Azian telah dilantik sebagai Timbalan Ketua Bahagian Penasihat (Munisipal) I dan kemudian pada akhir tahun 2016, beliau dilantik sebagai Ketua Bahagian Hal Ehwal Antarabangsa, Jabatan Peguam Negara.

To' Puan Azian kini merupakan Ketua Bahagian Penasihat, Jabatan Peguam Negara sejak 1 November 2018.



### **LAU SENG YEE**

*Pengarah, Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC)*

Lau Seng Yee telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 26 Jun 2019. Beliau telah bersama Tencent Holding Company sejak tahun 2006 sebagai salah seorang anggota barisan pengurusan tertinggi. Tencent merupakan salah sebuah syarikat senaraian awam global yang terkemuka dengan permodalan pasaran berjumlah lebih AS\$430 bilion. Lau dikenali dengan usahanya memperjuangkan penggunaan teknologi untuk kebaikan sejagat dan pembangunan mampan kemanusiaan. Beliau merupakan aktivis sosial yang aktif di pelbagai forum antarabangsa termasuk PBB, UNESCO, Persidangan Antarabangsa AI di Dubai, dan IMF.

Beliau diiktiraf sebagai "Global Media Person of the Year" oleh Cannes Lions pada tahun 2015, pengiktirafan yang turut pernah diraih oleh pengasas Facebook Mark Zuckerberg, bekas CEO Microsoft Steve Balmer, dan bekas Pengerusi Google Eric Schmidt. Lau juga merupakan alumni kehormat Universiti Kebangsaan Malaysia dan Rutgers University di New Jersey, selepas menerima MBA Eksekutifnya; selain turut pernah mengikuti Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School, dan kini menjadi ahli Lembaga Penasihat Harvard Business School Asia Pacific sejak tahun 2015.



### **DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM**

*Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC) dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)*

Dato' Mohammed Azlan Hashim dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 1 April 2020. Beliau kini adalah Pengerusi di beberapa syarikat tersenarai awam termasuk D&O Green Technologies Berhad, Marine & General Berhad dan IHH Healthcare Berhad. Dia juga merupakan Ahli Penguasa Lembaga Perkhidmatan Kewangan Labuan, sebuah organisasi milik kerajaan.

Beliau memiliki pengalaman yang luas dalam sektor korporat termasuk perkhidmatan kewangan dan pelaburan. Antara lain, beliau pernah berkhidmat sebagai Ketua Eksekutif Bumiputra Merchant Bankers Berhad, Pengarah Urusan Kumpulan Amanah Capital Malaysia Berhad dan Pengerusi Eksekutif Bursa Malaysia Berhad.

Dato' Mohammed Azlan Hashim berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Ekonomi daripada Monash University, Melbourne dan merupakan Akauntan Berkanun. Beliau juga adalah Anggota Felo di Institut Akauntan Berkanun, Australia, Institut Setiausaha dan Pentadbir Berkanun, dan Ahli Institut Akauntan Malaysia.



### **DATUK SHAHRIL RIDZA RIDZUAN**

*Pengarah Urusan dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)*

Datuk Shahril Ridza Ridzuan menyertai Khazanah pada 20 Ogos 2018. Beliau sebelum ini merupakan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). Beliau pernah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan Malaysian Resources Corporation Berhad (MRCB). Datuk Shahril Ridza kini juga merupakan Pengerusi M+S Pte Ltd dan Iskandar Investment Berhad selain menganggotai Lembaga Pengarah Malaysian Aviation Group Berhad dan Malaysia Airlines Berhad sebagai Pengarah Bukan Eksekutif. Beliau memiliki Ijazah Sarjana (Kelas Pertama) daripada Cambridge University dan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang Sivil (Kelas Pertama) daripada Oxford University.



Kami ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Tun Dr Mahathir Mohamad, Dr Sukhdave Singh, Tan Sri Mohd Hassan Marican dan Prof Xiao'ou Tang yang telah mengundurkan diri secara turutan pada 25 Mac 2020, 1 Januari 2020, 6 Mac 2020 dan 6 April 2020, atas komitmen dan sumbangan mereka kepada Khazanah.

# Perutusan Pengarah Urusan

Laporan Khazanah 2019 (TKR 2019) ini merupakan terbitan tahunan edisi kelapan dan pertama kali dihasilkan secara digital sepenuhnya. Pulangan pelaburan yang mampan harus sejajar dengan usaha berterusan kami untuk meningkatkan amalan kelestarian di seluruh organisasi Khazanah. Meskipun kami tidak lagi menerbitkan laporan tahunan bercetak, kami telah memastikan bahawa maklumat dan kandungannya dapat diakses secara meluas dalam versi digital yang berbilang dan atas pelbagai platform.

Tahun ini merupakan tahun penuh pertama Khazanah beroperasi bawah mandat diperbaharui dan keutamaan strategik selepas mula dilaksanakan pada akhir tahun 2018. Secara ringkasnya, kami diberikan peranan mengembangkan kekayaan jangka panjang negara untuk mencapai objektif komersial dan strategik yang berbeza. Matlamat utama kami adalah untuk menambah nilai aset kewangan secara mampan dan mempertingkatkan hasil ekonomi bagi memenuhi keperluan negara bagi generasi yang akan datang.

Di sebalik cabaran dan ketidak tentuan dalam geopolitik serta ekonomi sejagat, Khazanah berjaya mencatat kemajuan signifikan dalam pelbagai hala. Kami berjaya kembali mencatat pemulihan dalam prestasi keseluruhan bagi tahun 2019 apabila mencatat rekod dalam keuntungan operasi, hasil sumbangan keuntungan pelupusan lebih tinggi, rosot nilai yang lebih rendah dan pulangan portfolio yang kukuh.

Kemajuan ketara juga dicapai dalam semua sasaran dan keutamaan strategik yang kami tetapkan bagi tahun kewangan termasuk menjana pulangan selari dengan sasaran jangka panjang Dana Komersial, meraih hasil kewangan dan strategik bagi aset Dana Strategik, serta mengukuhkan kedudukan kewangan kami melalui pengurangan yang ketara dalam perbelanjaan operasi dan pembayaran balik hutang.

Bagi tahun 2019, Khazanah mencatatkan keuntungan operasi berjumlah RM7.36 bilion,

meningkatkan keuntungan pelupusan kepada RM9.9 bilion, dan mencatatkan rosot nilai yang lebih rendah sebanyak RM4.9 bilion berbanding tahun sebelumnya. Selain itu, kedudukan kewangan kami berjaya diperkukuhkan dengan pengurangan perbelanjaan sebanyak 28.2% kepada RM484 juta, hutang dikurangkan sebanyak 17.0% kepada RM45.8 bilion, dan Nilai Aset Boleh Tunai bertambah baik kepada 3.0 kali daripada 2.4 kali.

Dana Komersial kami telah menjana kadar pulangan wajar masa sebanyak 8.3%, mengatasi sasaran kadar pulangan jangka panjang yang setara dengan Indeks Harga Pengguna Malaysia ("CPI") + 3% bagi tempoh lima tahun. Kami juga mencapai kemajuan yang signifikan dalam mempelbagaikan pelaburan Dana Komersial, ketika kami terus berusaha untuk mengimbangi semula portfolio dana tersebut.

Pada masa yang sama, kami berjaya mencapai hasil kewangan dan strategi bagi Dana Strategik di sebalik keadaan pasaran yang lemah. Secara khususnya, kami sentiasa berkomunikasi dengan Kerajaan untuk mempertingkatkan kawal selia sendiri, memperbaharui dan mengukuhkan kepemimpinan dalam syarikat yang kami labur, serta memulakan inisiatif penyusunan semula dengan bertujuan meningkatkan prestasi kewangan dan menyerlahkan atau merungkai nilai sebenar (unlock value). Dana Strategik menjana pulangan keseluruhan sebanyak 2.9%, berbanding dengan sasaran kadar pulangan 10 tahun hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia.

Di peringkat dalaman, Khazanah terus memperkukuhkan lagi tadbir urus korporat dan meningkatkan ketelusannya. Ini termasuk menerbitkan dasar-dasar baharu tentang komitmen Khazanah terhadap pelaburan yang bertanggungjawab, garis panduan pengundian bagi pengarah nomini, dan juga inisiatif berkaitan integriti seperti Pelan Integriti & Anti-Rasuah Khazanah. Kami juga memulakan usaha untuk mengembangkan lagi bakat dan meningkatkan budaya organisasi, serta strategi digital bagi struktur perusahaan.


Selain aktiviti pelaburan, kami juga terus menyokong inisiatif dalam bidang pembangunan sosial dan penyelidikan dalam tahun 2019, termasuk denai rimba baharu di Taman Tugu ([www.tamantuguproject.com.my](http://www.tamantuguproject.com.my)), penyelidikan secara meluas oleh Khazanah Research Institute ([www.krinstitute.org](http://www.krinstitute.org)), dan tanggungjawab sosial korporat dalam bidang pendidikan, orang awam dan pengetahuan melalui Yayasan Hasanah ([www.yayasanhasanah.org](http://www.yayasanhasanah.org)).

Secara keseluruhannya, kami telah melaksanakan pelbagai usaha dalam tahun kewangan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan menunaikan pelbagai peranan serta tanggungjawab yang diamanahkan kepada kami. Segalanya menjadi kenyataan melalui hasil kerja keras dan usaha bersama yang dilakukan oleh Lembaga Pengarah, pengurusan dan kakitangan kami untuk negara dan rakyatnya.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat, termasuk bekas Pengerusi Khazanah, Tun Dr. Mahathir Mohamad dan bekas anggota Lembaga Pengarah Tan Sri Mohd Hassan Marican, Dr Sukhdave Singh dan Prof Xiao'ou Tang atas tunjuk ajar dan panduan yang diberikan sepanjang tempoh khidmat mereka dalam Lembaga Pengarah.

Tidak dapat dinafikan lagi bahawa banyak yang perlu dilakukan terutama dalam mendepani masa-masa yang sukar akibat penularan pandemik COVID-19 di seluruh dunia. Kami yakin bahawa melalui usaha kolektif Lembaga Pengarah Khazanah yang diterajui oleh Pengerusi Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin, pengurusan dan kakitangan, kami akan dapat mengharungi persekitaran semasa yang sukar dan terus menjayakan mandat kami.

**SHAHRIK RIDZA RIDZUAN**  
Pengarah Urusan  
Julai 2020



**“MATLAMAT UTAMA KAMI ADALAH UNTUK MENAMBAH NILAI ASET KEWANGAN SECARA MAMPAN DAN MEMPERTINGKATKAN HASIL EKONOMI”**

# Pengurusan Kanan

Pengurusan kanan kami terdiri daripada para profesional dengan pelbagai latar belakang industri dan bidang pengkhususan. Pengetahuan dan pengalaman mereka yang luas secara kolektifnya dapat membantu memastikan pelaksanaan dan penyampaian objektif strategik dan komersial kami, berdasarkan hala tuju yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Khazanah, dan selari dengan mandat yang diperbaharui.



**DATUK SHAHRIL RIDZA RIDZUAN**

*Pengarah Urusan*

Datuk Shahril Ridza Ridzuan menyertai Khazanah pada Ogos 2018. Beliau sebelum ini merupakan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). Beliau pernah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan Malaysian Resources Corporation Berhad (MRCB). Datuk Shahril Ridza kini juga merupakan Pengerusi M+S Pte Ltd dan Iskandar Investment Berhad selain menganggotai Lembaga Pengarah Malaysian Aviation Group Berhad dan Malaysia Airlines Berhad sebagai Pengarah Bukan Eksekutif. Beliau memiliki Ijazah Sarjana (Kelas Pertama) daripada Cambridge University dan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang Sipil (Kelas Pertama) daripada Oxford University.



**DATO' MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN**

*Pengarah Eksekutif*

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

Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin menyertai Khazanah pada September 2009. Sebelum ini, beliau merupakan rakan kongsi di salah sebuah firma guaman terkemuka di Malaysia, dengan pengkhususan dalam khidmat nasihat perundangan korporat dan penstrukturan semula korporat, pengambilalihan serta penggabungan. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (Kepujian) daripada University of Wales, Aberystwyth, United Kingdom pada tahun 1993. Beliau mengambil peperiksaan barnya pada tahun 1994 dan diterima masuk dalam Honourable Society of Gray's Inn sebagai barrister-at-law pada tahun 1995. Setelah menamatkan latihan guaman, beliau diterima masuk ke Mahkamah Tinggi Malaya sebagai peguam bela dan peguam cara pada tahun 1996. Beliau juga mempunyai Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan daripada University of Strathclyde, United Kingdom.



**TENGGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN**

**RAJA ABDUL AZIZ**

*Ketua Pegawai Pelaburan*

Tengku Dato' Sri Azmil menyertai Khazanah pada Oktober 2011 selepas berkhidmat di Malaysian Airline System Berhad sebagai Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau merupakan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif Penerbangan Malaysia Berhad. Beliau pernah bekerja dengan PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong. Beliau berkelulusan dalam bidang Ekonomi daripada University of Cambridge, United Kingdom dan merupakan seorang Akauntan Bertauliah.



**DATUK HISHAM HAMDAN**

*Pengarah Eksekutif*

*Ketua, Pasaran Awam*

Datuk Hisham Hamdan menyertai Khazanah pada April 2011 selepas berkhidmat dengan Sime Darby Berhad. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan kanan termasuk di bahagian strategi dan pembangunan perniagaan, kesihatan, tenaga dan utiliti, serta China. Beliau memegang dua ijazah dalam bidang Kejuruteraan Kimia dan Pengurusan Perindustrian daripada Purdue University, Amerika Syarikat. Beliau juga pernah mengikuti Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.

## Pengurusan Kanan



### **FARIDAH BAKAR ALI**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua Pegawai Kewangan*

Faridah Bakar Ali menyertai Khazanah pada Mei 2006. Beliau memulakan kerjayanya dengan PricewaterhouseCoopers Malaysia dan kemudiannya berkhidmat di BP Malaysia. Beliau merupakan lulusan University of Lancaster serta Ahli Malaysian Institute of Accountants (MIA) dan Felo Institut Akauntan Bertauliah England dan Wales (ICAEW).



### **LATIFAH DAUD**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengurusan Modal Insan Strategik*

Latifah Daud menyertai Khazanah pada April 2015. Beliau mempunyai pengalaman lebih 20 tahun dalam bidang sumber manusia di syarikat multinasional termasuk Honeywell Inc., dan Motorola/Freescale Semiconductor. Beliau juga pernah berkhidmat di sebuah firma perunding yang berpusat di Singapura dan juga di Hatibudi Nominees/ Kumpulan Renong dan Arab Malaysian Bank. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan dan Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Pengurusan Komputer daripada Eastern Illinois University, Amerika Syarikat.



### **SUHANA DEWI SELAMAT**

*Ketua, Tadbir Urus, Risiko & Pematuhan*

Suhana Dewi Selamat menyertai Khazanah pada November 2012 dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Risiko pada 1 Februari 2017. Sebelum itu, beliau pernah menjadi Pengarah/Ketua Pematuhan di Credit Suisse Malaysia. Beliau berpengalaman lebih daripada 20 tahun dalam bidang perundangan, pengawalseliaan dan pematuhan. Beliau merupakan lulusan Undang-undang daripada London School of Economics dan diterima masuk ke Malaysian Bar pada tahun 1997.



### **MOHD IZANI ASHARI**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pejabat Projek Khas*

Mohd Izani Ashari menyertai Khazanah pada April 2009 dan mempunyai 35 tahun pengalaman kerja terutamanya dengan syarikat multinasional / syarikat-syarikat yang besar termasuk Shell, Maybank, Sime Darby, PETRONAS Dagangan, PETRONAS Carigali dan Malaysia Airlines. Beliau memiliki Ijazah Sarjana dalam Pengurusan Pembinaan daripada Reading University, United Kingdom dan Ijazah Sarjana Muda Ukur Bahan daripada John Moores University, Liverpool, United Kingdom.

## Pengurusan Kanan



### **AMRAN HAFIZ AFFIFUDIN**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Tenaga dan Ketua, Iskandar*

Amran Hafiz Affifudin menyertai Khazanah pada Jun 2011. Beliau memulakan kerjayanya dengan PETRONAS, berkhidmat di bahagian kewangan korporat dan perbendaharaan. Amran juga mempunyai pengalaman dalam industri ekuiti swasta, yang mana beliau menyandang pelbagai jawatan dan juga bertanggungjawab dengan beberapa buah firma. Beliau memegang Ijazah Sarjana Muda Sains (B.Sc) dalam bidang Perdagangan, dengan pengkhususan Perakaunan dan Kewangan daripada McIntire School of Commerce di University of Virginia.



### **SERENA TAN MEI SHWEN**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Swasta  
(Asia Tenggara dan Kumpulan Dana Swasta)*

Serena Tan menyertai Khazanah pada Februari 2005. Sebelum itu, beliau berkhidmat dengan Boston Consulting Group dan McKinsey & Co. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Perakaunan dan Kewangan daripada Macquarie University, Australia, dan Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan di bawah program MIT Sloan Fellows di Massachusetts Institute of Technology.



### **BRYAN LIM**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Swasta (Asia Utara)*

Bryan Lim menyertai Khazanah pada Disember 2005 dan menjadi anggota penting pasukan yang menubuhkan pejabat luar negara pertama Khazanah di Beijing pada tahun 2008. Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat dengan Ernst & Young, Rating Agency Malaysia Bhd (RAM) dan ECM Libra Securities Sdn Bhd. Beliau memegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan di bawah program MIT Sloan Fellows di Massachusetts Institute of Technology, dan Ijazah Sarjana Muda Perdagangan dan Pengurusan daripada Lincoln University, New Zealand. Beliau juga merupakan Penganalisis Kewangan Bertauliah (CFA).



### **NIK RIZAL KAMIL**

*Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Swasta (Amerika Utara, EMEA & India)*

Nik Rizal Kamil menyertai Khazanah pada April 2011. Beliau memulakan kerjayanya sebagai akauntan dan juruaudit di Coopers & Lybrand United Kingdom dan Arthur Andersen & Co. di Malaysia sebelum menyertai RHB Sakura Merchant Bankers. Beliau kemudiannya berkhidmat dengan syarikat-syarikat milik Royal Dutch Shell Group di Malaysia, Asia Pasifik dan UK. Nik Rizal mempunyai Ijazah Sarjana Muda Sains (Kepujian) dalam bidang Ekonomi dan Perakaunan daripada University of Bristol, dan Ijazah Sarjana Sains (Kewangan), London Business School. Beliau juga merupakan Felo Institut Akauntan Bertauliah England dan Wales (ICAEW).

## Pengurusan Kanan



### **DR FARID MOHAMED SANI**

*Ketua, Telekomunikasi*

Dr Farid Mohamed Sani kembali menyertai Khazanah pada Disember 2018 selepas berkhidmat sebagai Ketua Pegawai Strategi Kumpulan UEM. Sebelum itu, beliau berkhidmat dengan Telekom Malaysia daripada tahun 2012 hingga 2017. Dr Farid pernah bertugas di Khazanah antara bulan Julai 2004 sehingga tahun 2011. Beliau pernah menjadi perunding di McKinsey & Co selama dua tahun. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Sarjana dan PhD dalam Kejuruteraan Kimia daripada University of Cambridge.



### **SELVENDRAN KATHEERAYSON**

*Ketua, Aset Nyata*

Selvendran Katheerayson menyertai Khazanah pada Januari 2006. Beliau pernah berkhidmat di Motorola Inc dan Maxis Communications Berhad. Selvendran memulakan kerjayanya di Ernst & Young pada bulan Jun 1994. Selvendran memegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam daripada Harvard University, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan (Kewangan) daripada University of Hull dan Ijazah Kepujian dalam bidang Perundangan daripada University of London.



### **SHAHIN FAROQUE JAMMAL AHMAD**

*Ketua, Riadah & Pelancongan*

Shahin Faroque Jammal Ahmad menyertai Khazanah pada November 2016. Beliau memiliki pengalaman lebih daripada 20 tahun dalam perbankan pelaburan. Sebelum bersama Khazanah, beliau pernah bekerja di beberapa buah institusi perbankan komersial dan pelaburan dengan memikul tanggungjawab peringkat domestik dan serantau. Shahin memiliki Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Ekonomi (Perakaunan & Kewangan) daripada London School of Economics and Political Science, University of London.



### **WONG SHU HSIEN**

*Ketua, Infrastruktur*

Wong Shu Hsien menyertai Khazanah pada Februari 2005 selepas berkhidmat dengan Binafikir Sdn Bhd. Sebelum itu, beliau bertugas di sebuah firma ekuiti swasta, Emerging Markets Partnership, penasihat utama bagi AIG Infrastructure Fund II. Shu Hsien memiliki Ijazah dalam bidang Ekonomi daripada University of Cambridge dan Ijazah Sarjana Ekonomi, London School of Economics.

## Pengurusan Kanan



### **NICHOLAS KHAW**

*Ketua, Penyelidikan*

Nicholas Khaw menyertai Khazanah pada April 2011 dari Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri di mana beliau memulakan kerjayanya sebagai ahli ekonomi makro. Pada masa ini, beliau juga bertanggungjawab menguruskan operasi di Khazanah Research Institute. Nick Khaw memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam dalam Pembangunan Antarabangsa (MPA/ID) daripada Harvard Kennedy School serta Sarjana Muda Sastera dalam Ekonomi daripada Harvard College.



### **MOHD RASLAN MD SHARIF**

*Ketua, Komunikasi Korporat*

Mohd Raslan Md Sharif menyertai Khazanah pada Oktober 2011. Sebelum ini, beliau merupakan perunding komunikasi di Hill & Knowlton. Raslan mempunyai pengalaman lebih 10 tahun dalam bidangewartawanan dengan Star Media Group. Beliau juga pernah berkhidmat dengan Multimedia Development Corporation dan CIMB Securities Sdn Bhd. Beliau merupakan lulusan Universiti Pertanian Malaysia.

BAB 2

# Tadbir Urus Korporat





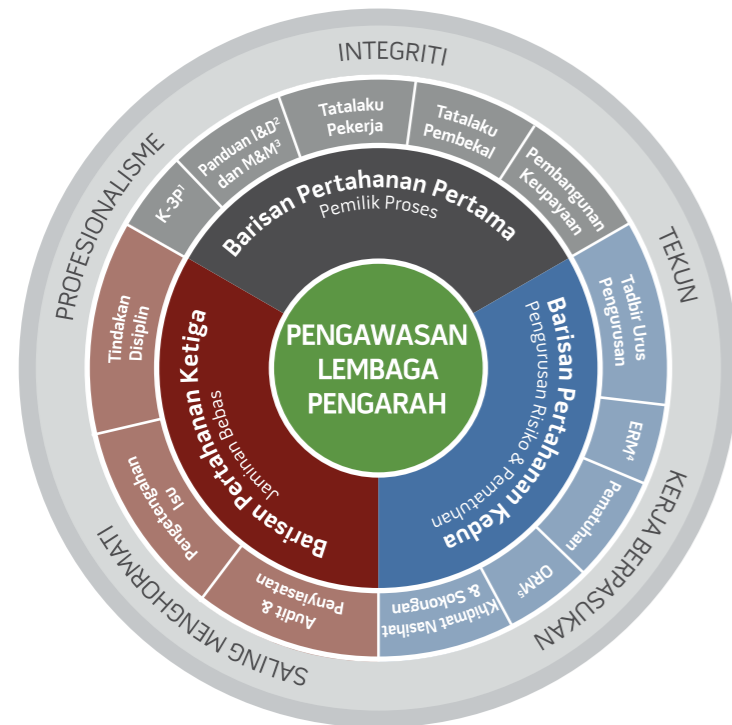
# Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban

**Kami berpegang teguh kepada piawaian ketelusan dan akauntabiliti yang ketat, dipandu oleh sebuah kerangka tanggungjawab, kuasa dan struktur tadbir urus yang jelas**

Kami beroperasi dalam kerangka mandat yang ditakrifkan dengan jelas dan disejajarkan dengan matlamat pembangunan negara seperti mana ditetapkan oleh Kerajaan Malaysia.

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR) (Rajah 1) kami menjadi panduan kepada pengurusan risiko yang berkesan, dan memupuk budaya tadbir urus korporat serta pengurusan risiko yang baik di seluruh institusi. Kerangka yang diterima pakai Lembaga Pengarah pada tahun 2004 dan dikemas kini pada bulan November 2018 untuk menyerlahkan fungsi pengawasan Lembaga Pengarah dan nilai teras Khazanah. FIGR menetapkan parameter yang memastikan keseluruhan operasi perniagaan kami adalah mengikut nilai teras integriti, kerja berpasukan, saling menghormati, ketekunan dan profesionalisme, selain mempunyai akauntabiliti kepada Lembaga Pengarah di peringkat terasnya.

Lembaga Pengarah mentadbir operasi kami dan bertanggungjawab bagi keseluruhan tadbir urus Khazanah yang merangkumi perkara-perkara berkaitan prestasi dan pematuhan. Perdana



Rajah 1: Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko

<sup>1</sup> K-3P - Dasar, Prosesan & Prosedur Khazanah  
<sup>2</sup> I&D - Pelaburan & Pelupusan  
<sup>3</sup> M&M - Pengurusan & Pengawasan  
<sup>4</sup> ERM - Pengurusan Risiko Perusahaan (Enterprise)  
<sup>5</sup> ORM - Pengurusan Risiko Operasi

Menteri Malaysia merupakan Pengerusi Lembaga Pengarah Khazanah dan disokong oleh sekumpulan individu yang mempunyai pelbagai latar belakang dan kepakaran profesional sebagai ahli Lembaga Pengarah. Piagam Lembaga Pengarah menggariskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pengarah dalam menyelia pengurusan Khazanah, dan FIGR juga merangkumi Senarai Perkara untuk Lembaga Pengarah, Had Kuasa kepada Pengurusan, Dasar Pengurusan Risiko, Kod Tatalaku dan perkara-perkara lain yang berkaitan.

Lembaga Pengarah dibantu oleh tiga jawatankuasa kecil iaitu Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC), dan Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran (NRC). EXCO yang dianggotai oleh empat orang ahli terdiri daripada tiga orang Pengarah Bukan Eksekutif dan seorang Pengarah Eksekutif; dan NRC dianggotai oleh tiga orang Pengarah Bukan Eksekutif. ARC mempunyai sekurang-kurangnya tiga orang anggota, dengan majoriti (termasuk Pengerusinya) terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif Bebas. Lembaga pengarah kini dalam proses melantik dua orang anggota ARC baharu disebabkan perubahan dalam Lembaga Pengarah baru-baru ini.

Pada peringkat pengurusan, Jawatankuasa Pengurusan (MC) dan Jawatankuasa Pelaburan (IC) dibentuk untuk mengurus dan mengawasi perkara berkaitan operasi dan pelaburan.

Kami mematuhi keperluan pendedahan awam berkanun tentang pelaburan, pelupusan pelaburan dan kegiatan penjana modal. Di samping itu, kami membuat pendedahan yang sewajarnya berhubung prestasi dan operasi kami sama ada diperlukan oleh undang-undang, pihak berkuasa tertentu atau penyebaran maklumat secara sukarela kepada pihak berkepentingan termasuk orang awam menerusi pelbagai platform dan forum.

Dalam usaha kami untuk terus memperkukuhkan kerangka tadbir urus dan kebertanggungjawaban, kami juga menyokong dan menyumbang kepada inisiatif serta amalan terbaik yang mempromosi tadbir urus yang baik, pengurusan risiko yang kukuh dan kelestarian jangka panjang di peringkat domestik dan antarabangsa. Antara inisiatif tersebut termasuk:

#### INISIATIF 01

Menjadi ahli dalam Forum Antarabangsa Dana Kekayaan Kedaulatan (IFSWF), yang mana kami secara sukarela mengesahkan Prinsip Santiago mempromosikan ketelusan, tadbir urus yang baik, akauntabiliti dan amalan pelaburan berhemat sambil menggalakkan dialog secara lebih terbuka dan meningkatkan pemahaman yang mendalam mengenai aktiviti SWF.

#### INISIATIF 02

Penandatanganan Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) yang mana kami menerima pilihan untuk dimasukkan elemen Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) dalam amalan pelaburan kami.

#### INISIATIF 03

Penandatanganan Ikrar Integriti Korporat Suruhanjaya Pencegah Rasuah Malaysia (SPRM), yang menggariskan komitmen utuh kami terhadap integriti dan tadbir urus yang baik.

#### INISIATIF 04

Penandatanganan Kod Malaysia bagi Pelabur Institusi (MCII) dan ahli Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC).

*Di bawah Pelan Integriti & Pencegahan Rasuah (IACP) Khazanah, yang diluluskan oleh Jawatankuasa Audit & Risiko Lembaga Pengarah pada April 2019, pelbagai proses dan prosedur telah dan terus dipertingkatkan, termasuk berkaitan dengan penyiasatan, penghalang maklumat, latihan kakitangan, dan temu seru (outreach) kepada syarikat pelaburan kami.*

Akaun kami diaudit oleh juruaudit luar yang bebas, dan penyata kewangan yang diaudit dikemukakan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Maklumat kewangan dikongsi dengan pemegang saham kami, (Menteri Kewangan Diperbadankan), Bank Negara Malaysia dan Jabatan Statistik secara tetap. Kami juga menyiarkan maklumat utama kepada pihak awam di laman web rasmi kami dan melalui penerbitan tahunan termasuk Laporan Khazanah.

Libat Urus pemegang kepentingan kekal menjadi keutamaan kami. Pelbagai program temu seru (outreach) dianjurkan untuk media, pengurus dana, agensi kerajaan, ahli Parlimen dan pertubuhan awam, untuk memaklumkan kepada mereka tentang operasi, aktiviti dan prestasi kami. Ini adalah bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap Khazanah.



Timbalan Ketua Pesuruhjaya Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) Dato' Shamsun Bahari bin Mohd Jamil berkongsi pengalaman kepada para pegawai integriti daripada Khazanah dan Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) di Acara Integriti Khazanah

# Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban

## KOMITMEN TERHADAP INSTITUSI TADBIR URUS KORPORAT YANG BAIK

Khazanah merupakan penandatangan Kod Malaysia bagi Pelabur Institusi (MCII) dan ahli Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC). Kami menyokong sepenuhnya enam prinsip dalam Kod tersebut dan Penyata Kepatuhan penuh kami boleh diakses untuk tatapan awam dalam laman web kami.

- 1. Pelabur institusi perlu mendedahkan dasar tentang tanggungjawab pengawasan mereka**  
FIGR kami menetapkan tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas bagi Khazanah; dan menjadi panduan untuk semua aktiviti pelaburan dan tatalaku kami.
- 2. Pelabur institusi perlu memantau syarikat pelaburan mereka**  
Portfolio pelaburan Khazanah dipantau dan diurus secara aktif oleh pasukan pelaburan masing-masing berdasarkan Kenyataan Amalan Pengurusan dan Pemantauan. Ini termasuk pembangunan Pelan Penciptaan Nilai dan pemantauan prestasi terhadap sasaran.
- 3. Pelabur institusi perlu melibatkan diri dengan syarikat pelaburan mengikut kesesuaian**  
Kami dipandu oleh Kerangka Penglibatan Lima Perkara dalam pendekatan pelaburan secara kolaboratif dengan syarikat pelaburan Khazanah. Kerangka ini membantu kami memantau kemajuan syarikat ini sambil memperkasakan mereka supaya menjadi entiti berprestasi tinggi.
- 4. Pelabur institusi perlu menerapkan dasar yang mantap untuk mengurus konflik kepentingan yang harus didedahkan kepada umum**  
Khazanah mempunyai dasar dan proses yang kukuh dalam menguruskan konflik termasuk Buku Panduan Kod Tatalaku Kakitangan dan Kod Etika Perniagaan untuk Pembekal. Kedua-dua dokumen boleh diakses oleh orang awam dalam laman web kami.
- 5. Pelabur institusi perlu merangkum tadbir urus korporat dan pertimbangan kemampunan dalam proses membuat keputusan pelaburan**  
Khazanah aktif dalam memantau aspek tadbir urus syarikat pelaburannya melalui proses pengurusan dan pemantauan yang teliti. Pada tahun 2019, persekitaran dan aspek sosial tingkah laku korporat dimasukkan melalui Dasar Pelaburan Bertanggungjawab (RI) yang menggariskan prinsip dan komitmen Khazanah sebagai pelabur bertanggungjawab, dengan mengambil kira faktor-faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus (ESG) bagi membantu pengurusan risiko dan menjana pulangan jangka panjang yang mampan.
- 6. Pelabur institusi perlu menyiarkan dasar pengundian**  
Khazanah mengambil langkah proaktif dalam memastikan dasar pengundiannya dikemas kini dan konsisten dengan peruntukan terkini dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia. Dasar ini telah diluluskan pada tahun 2019 dan boleh didapati di laman web Khazanah.

## KOMITMEN PELABURAN YANG BERTANGGUNGJAWAB

Khazanah ialah penandatangan Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNPRI). Sebagai sebuah dana kekayaan dan penjaga kekayaan antara generasi milik Kerajaan Malaysia, kami mempunyai tugas untuk melakukan yang terbaik bagi kepentingan jangka panjang penerima manfaat kami. Kami percaya isu alam sekitar, sosial dan tadbir urus korporat (ESG) mempengaruhi prestasi portfolio pelaburan dalam pelbagai peringkat di seluruh syarikat, sektor, wilayah, kelas aset dan juga masa. Kami juga menyedari bahawa penerapan prinsip-prinsip ini mungkin secara lebih baik lagi dapat membawa kerjasama dalam kalangan pelabur, termasuk diri kita, dengan objektif masyarakat yang lebih luas.



### Kami akan memasukkan isu-isu ESG dalam analisis pelaburan dan proses pembuatan keputusan

Khazanah secara aktif menilai semula proses pelaburan dan bagaimana ESG dapat dipertingkatkan lagi. Ini telah diterjemahkan kepada usaha membangunkan Dasar Pelaburan Bertanggungjawab yang diluluskan pada tahun 2019. Dasar pelaburan kami menggariskan komitmen terhadap kemampunan sebagai pelabur jangka panjang dan mempertimbangkan faktor-faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus dalam pelaburan yang dilakukan.



### Kami akan menjadi pemilik aktif dan memasukkan isu-isu ESG dalam dasar dan amalan pemilikan kami

Kami secara aktif melaksanakan hak pemilikan kami dan menggunakan pelbagai kaedah penglibatan dengan syarikat pelaburan utama kami untuk memacu amalan perniagaan yang bertanggungjawab dan memberikan pulangan yang mampan.



### Kami akan meminta pendedahan yang sepatutnya tentang isu-isu ESG daripada entiti yang kami labur

Sebagai sebahagian daripada inisiatif penglibatan aktif kami, kami akan terus menyokong penzahiran dan ketelusan yang lebih baik.



### Kami akan mempromosikan penerimaan dan pelaksanaan prinsip-prinsip berkenaan dalam industri pelaburan

Kami menggalakkan pembangunan inklusif dan agenda kemampunan dengan sektor pelaburan di Malaysia melalui perkongsian pandangan dan pengalaman dalam acara-acara industri serta platform perkongsian pengetahuan.



### Kami akan bekerjasama untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan prinsip-prinsip ini

Kami mengambil pendirian kolaboratif dalam bekerjasama, berkongsi dan mempelajari amalan-amalan terbaik seperti yang kami percaya dalam memanfaatkan pengetahuan kolektif kami untuk meningkatkan ekosistem pelaburan.



### Kami akan melaporkan setiap aktiviti dan kemajuan pelaksanaan prinsip-prinsip ini

Kami mula melapor kepada UNPRI pada tahun 2019 dan akan terus mempertingkatkan laporan berkaitan dalam tahun-tahun berikutnya. Ini termasuk pendedahan berkaitan aktiviti dan kemajuan ESG.

BAB 3

# Penilaian Prestasi



# Sorotan Kewangan 2019

**Kedudukan kewangan Khazanah kembali pulih setahun selepas mandatnya diperbaharui apabila keuntungan operasinya mencapai paras rekod pada tahun 2019, berikutan keuntungan hasil pelupusan yang lebih tinggi dan pulangan portfolio turut kukuh.**

Khazanah mencatat keuntungan operasi sebanyak RM7.36 bilion, berbanding kerugian operasi RM6.27 bilion pada tahun 2018. Keuntungan itu diraih daripada hasil pelupusan yang meningkat tinggi kepada RM9.9 bilion berbanding RM1.4 bilion sebelumnya dan rosot nilainya yang lebih rendah berjumlah RM4.9 bilion berbanding RM7.3 bilion dalam tempoh yang sama. Khazanah telah mengumumkan dividen sebanyak RM1.0 bilion bagi tahun 2019.

Selari pembaharuan mandat yang diperkenalkan pada tahun 2018, Khazanah meneruskan dua objektif yang berbeza melalui struktur pelaburan dwidana.

Dana Komersial, yang merupakan dana kekayaan antara generasi, telah menjana kadar pulangan wajaran masa sebanyak 8.3%, melepasi sasaran kadar pulangan jangka panjang bersamaan Indeks Harga Pengguna Malaysia

(CPI) + 3% pada asas selama lima tahun. Nilai Aset Bersih (NAV) Dana Komersial berjumlah RM73.1 bilion pada 31 Disember 2019.

Dana Strategik, sebuah dana pembangunan untuk memenuhi objektif strategik Khazanah, telah berjaya mencapai hasil kewangan dan strategik bagi aset tertentu di sebalik keadaan pasaran yang tidak bermaya pada tahun 2019. Dana berkenaan menjana pulangan keseluruhan sebanyak 2.9%<sup>1</sup> berbanding dengan sasaran kadar pulangan 10-tahun hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS)<sup>2</sup> dalam tempoh lima tahun.

Meskipun berlakunya ketidakpastian di peringkat sejagat, dan persekitaran pelaburan yang terus menawarkan pulangan rendah serta pertumbuhan ekonomi secara umumnya perlahan, Khazanah berjaya mencapai kemajuan ketara dalam memenuhi

Imbas atau klik di sini untuk  
Penyata Kewangan 2019 lengkap

mandatnya untuk mengembangkan kekayaan jangka panjang Malaysia.

Kami dapat mengukuhkan kedudukan kewangan dengan mengurangkan perbelanjaan sebanyak 28.2% kepada RM484 juta, yang boleh diterjemahkan kepada 35 mata asas (bps) berdasarkan mata peratusan aset, berbanding 50 bps pada tahun sebelumnya.

Kami juga meningkatkan struktur modal dengan mengurangkan hutang sebanyak 17% kepada RM45.8 bilion, manakala liputan Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) meningkat kepada 3.0 kali daripada 2.4 kali.

<sup>1</sup> Agregat Keuntungan Bersih berbanding Aset Ketara Bersih, tidak termasuk MAS. Anggaran setahun penuh sehingga pada 31 Disember 2019  
<sup>2</sup> Hasil 10-tahun MGS adalah 3.3% pada 31 Disember 2019

**DANA KOMERSIAL**  
Sasaran pulangan Indeks Pengguna Malaysia +3.0% selama 5 tahun

NAV 2019  
**8.3%**  
TWRR\*\*  
Dana Komersial

NAV 2019\*  
**RM73.1b**

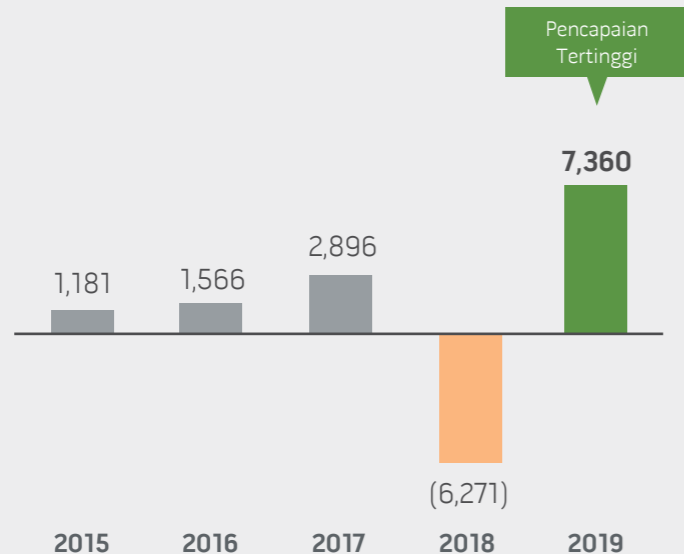
\* Nilai Aset Bersih dilaraskan dengan pergerakan tunai dan hutang yang dikaitkan dengan dana  
\*\* Kadar Pulangan Wajaran Masa NAV bersamaan CPI + 7.6% bagi tahun 2019

**DANA STRATEGIK**  
Sasaran pulangan 10-tahun Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) selama 5- tahun

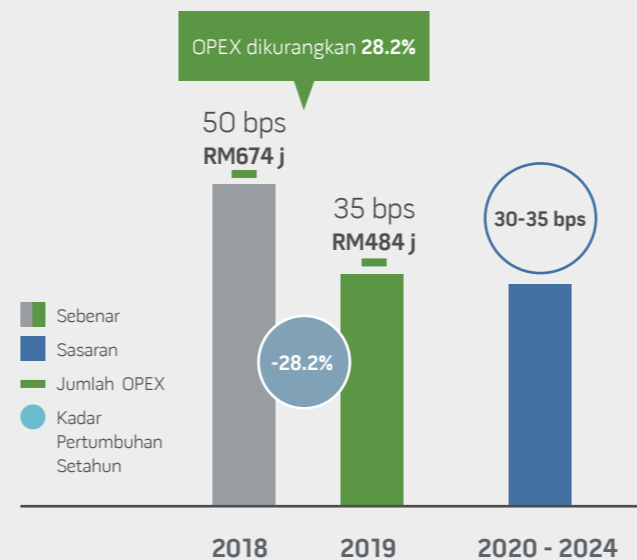
**2.9%**  
Pulangan Keseluruhan\*

\* 2019 Agregat Keuntungan Bersih/Aset Ketara Bersih, tidak termasuk MAS merupakan anggaran setahun penuh sehingga pada 31 Disember 2019

## KEUNTUNGAN OPERASI (RM JUTA)

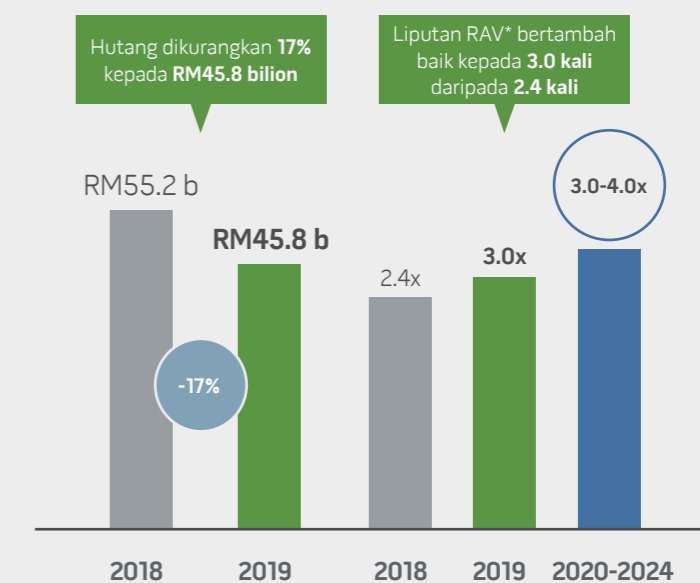


## PERBELANJAAN OPERASI (OPEX) SEBAGAI NISBAH PERATUSAN ASET\*



\* OPEX atas Nilai Aset Boleh Tunai bagi keseluruhan AUM kami

## HUTANG DAN LIPUTAN RAV



\* RAV atas Jumlah Hutang setakat 31 Disember 2019

# Laporan Juruaudit Bebas

## LAPORAN BERKENAAN RINGKASAN MAKLUMAT KEWANGAN

### Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang merangkumi ringkasan penyata imbalan pada 31 Disember 2019, 2018, 2017, 2016 dan 2015, ringkasan penyata pendapatan bagi tahun-tahun berakhir dan nota berkaitan, diperoleh daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan untuk tahun berakhir pada 31 Disember 2019, 2018, 2017, 2016 dan 2015.

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang disertakan adalah konsisten, dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan tersebut, sejajar dengan dasar yang dinyatakan pada Petunjuk Kewangan Terpilih.

### Ringkasan maklumat kewangan

Ringkasan maklumat kewangan tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Laporan Kewangan dan keperluan Akta Syarikat 2016 di Malaysia. Oleh itu, pembacaan ringkasan maklumat kewangan dan laporan juruaudit dalam laporan, tidak menggantikan pembacaan penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan laporan juruaudit yang berkenaan. Ringkasan maklumat kewangan dan penyata kewangan yang diaudit tidak menggambarkan kesan daripada peristiwa yang berlaku selepas tarikh laporan kami terhadap penyata kewangan yang diaudit.

### Penyata kewangan diaudit dan laporan kami

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

### Tanggungjawab Pengarah terhadap ringkasan maklumat kewangan

Pengarah bertanggungjawab untuk penyediaan ringkasan maklumat kewangan menurut asas yang dinyatakan pada Petunjuk Kewangan Terpilih.

### Tanggungjawab juruaudit

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



Ernst & Young  
21 April 2020  
Kuala Lumpur

# Petunjuk Kewangan Terpilih

## PENYATA PENDAPATAN (RM JUTA) Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2019	2018	2017	2016	2015
Hasil	14,290	4,471	6,112	6,210	5,763
Keuntungan/ (kerugian) daripada operasi	7,360	(6,271)	2,896	1,566	1,181
Cukai	(82)	(249)	(88)	(129)	(126)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun	7,278	(6,520)	2,808	1,437	1,055
Dividen yang diisytiharkan:					
- Dividen biasa	(1,000)	(1,000)	(700)	(650)	(650)
- Dividen khas	-	(500)	(300)	-	(400)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	6,278	(8,020)	1,808	787	5

## PENYATA IMBALAN (RM JUTA) Sehingga pada 31 Disember

	2019	2018	2017	2016	2015
Aset semasa	8,289	3,852	6,141	5,071	6,089
Aset bukan semasa	74,777	82,967	86,426	83,378	78,253
Jumlah aset	83,066	86,819	92,567	88,449	84,342
Liabiliti semasa	12,063	17,109	12,064	10,338	13,575
Liabiliti bukan semasa	34,521	38,793	39,136	40,280	34,414
Jumlah liabiliti (Nota A)	46,584	55,902	51,200	50,618	47,989
Modal saham	12,284	12,284	12,284	6,644	6,644
Saham premium	-	-	-	3,840	3,840
Untung tertahan	15,866	9,587	17,607	16,983	16,010
Rizab lain	8,332	9,046	11,476	10,364	9,859
Dana pemegang saham	36,482	30,917	41,367	37,831	36,353
Jumlah ekuiti dan liabiliti	83,066	86,819	92,567	88,449	84,342

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

## PINJAMAN (RM JUTA) Sehingga pada 31 Disember

	2019	2018	2017	2016	2015
Bon jaminan Kerajaan Khazanah	10,639	12,626	14,013	14,373	15,683
Bon dan nota lain	24,997	23,015	19,449	17,253	17,123
Pinjaman bertempoh	2,500	5,067	5,022	5,286	4,215
Sukuk boleh tukar	3,133	2,899	4,622	4,826	3,423
Kemudahan kredit pusingan	4,500	11,628	6,766	7,525	6,012
	<b>45,769</b>	<b>55,235</b>	<b>49,872</b>	<b>49,263</b>	<b>46,456</b>

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

2. Hasil terdiri daripada laba pelupusan terealisasi yang dikelaskan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan komprehensif lain.

3. Keuntungan/ (kerugian) daripada operasi merangkumi keuntungan/ (kerugian) sebelum cukai, hasil pelupusan yang telah direalisasi dan pengurangan nilai kekal aset yang diklasifikasikan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan lain yang menyeluruh yang telah dikitar semula kepada pendapatan tertahan.

# Lima Keutamaan Strategik

**Dalam melakukan peralihan portfolio dan organisasi supaya selari dengan mandat yang diperbaharui, Khazanah telah mengenal pasti Lima Keutamaan Strategik (SP) yang akan dilaksanakan dari tahun 2019 hingga 2023.**

Bawah SP1, kami berhasrat untuk mengurangkan hutang Khazanah ke tahap yang lebih optimum dan mengurus perbelanjaan operasi kami dengan lebih berhati-hati. Fokus kami bawah SP2 adalah untuk mengimbangi semula portfolio Dana Komersial kami dengan mempelbagaikan kelas aset dan wilayah ke arah mencapai peruntukan aset strategik jangka panjang dan sasaran pulangan yang disesuaikan dengan risiko. Melalui SP3, kami berusaha untuk terus mengembangkan aset strategik kami untuk memastikan kemampuannya untuk negara. Fokus kami bawah SP4 adalah untuk menerapkan ke dalam Khazanah polisi dan prosedur yang memungkinkan kami untuk menyelia mandat baharu yang merangkumi dua dana berasingan serta menguruskan segala kemungkinan risiko. Akhir sekali, menerusi SP5 kami berhasrat untuk memperbaharui kerangka inisiatif digital & bakat kami untuk menyokong Khazanah dengan lebih baik dalam menyampaikan mandat baharunya.

Kami berjaya mengurangkan OPEX dari RM674 juta pada tahun 2018 kepada RM484 juta pada tahun 2019, hasil daripada beberapa faktor penyumbang seperti penurunan kos yang tidak berulang dan penutupan pejabat rantau terpilih. Pada masa yang sama, kami dapat mengurangkan hutang dari RM55.2 bilion kepada RM45.8 bilion.

Kami mencapai kemajuan ketara dalam mengimbangi portfolio Dana Komersial kami dengan mencapai sasaran pulangan 8.3% dengan NAV RM73.1 bilion. Untuk Dana Strategik pula, kami telah melaksanakan sesi libat urus berkala dengan Kerajaan untuk terus memperkukuhkan lanskap pengawalseliaan, barisan kepimpinan yang diperbaharui dan diperkukuhkan di syarikat-syarikat pelaburan kami serta memulakan inisiatif penyusunan semula untuk meningkatkan prestasi kewangan dan merealisasikan nilai.

Pada tahun 2019, Khazanah telah memperkenalkan polisi tadbir urus baharu untuk mencerminkan dan menyokong mandat dan strategi pelaburan baharu kami seperti Polisi Pelaburan Bertanggungjawab, Polisi Pengundian dan Polisi Penghalang Maklumat.

Pada masa yang sama, Khazanah meneruskan inisiatif untuk mengembangkan bakat dan budaya organisasi kami, serta menubuhkan Unit Digital & Teknologi dan kerangka tadbir urus untuk menggerakkan usaha dalam merumuskan strategi digital baharu kami.

KEUTAMAAN STRATEGIK		PENCAPAIAN 2019 BERBANDING KEUTAMAAN STRATEGIK KAMI		
	<b>SP1</b> Memperkukuhkan kedudukan kewangan	OPEX dikurangkan daripada 50 bps kepada 35 bps	Lindungan RAV ditingkatkan daripada 2.4x kepada 3.0x	Kadar hutang diurus baik daripada RM55.2 b kepada RM45.8 b
	<b>SP2</b> Mengimbangi semula Dana Komersial	Sasaran pulangan Indeks Harga Pengguna (CPI) Malaysia + 3.0% NAV TWRR 2019** pada 8.3%		
	<b>SP3</b> Memperkukuhkan Dana Strategik	Capai sasaran kewangan dan strategik bagi aset tertentu meskipun pasaran lemah (Tenaga Nasional Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, Malaysia Aviation Group Berhad and PLUS Malaysia Berhad)		
	<b>SP4</b> Menyelaraskan struktur dan kerangka tadbir urus	Polisi dan proses baharu yang telah diluluskan dan dilaksanakan untuk membantu organisasi untuk diselaraskan dengan mandat baharu		
	<b>SP5</b> Membangunkan kapasiti organisasi	Menggariskan strategi digital dan kerangka tadbir urus	Melaksanakan pelan pembangunan individu bagi kakitangan	

\* RAV: Nilai Aset Boleh Tunai

\*\* NAV TWRR: Kadar Pulangan Nilai Aset Bersih Berwajaran Masa

BAB 4

# Pelaburan Kami



# Pelaburan Kami

Selari dengan mandat kami untuk membangunkan kekayaan jangka panjang Malaysia, kami akan hanya melabur sekiranya mampu meraih pulangan kewangan yang sesuai dengan risiko optimum. Selain itu, pelaburan strategik juga mesti memberikan impak ekonomi yang telah dikenal pasti.

Kami percaya kepada usaha mewujudkan nilai mampan melalui libat urus yang bersesuaian dengan syarikat-syarikat yang kami labur dan juga pengurus pelaburan luar serta penasihat yang kami gunakan.

## Sumber Pembiayaan

Pendanaan utama kami adalah dalam bentuk ekuiti pemegang saham. Kami juga boleh menggunakan pembiayaan hutang dan hasil aktiviti pelupusan untuk membiayai aktiviti pelaburan kami.

## Struktur Pelaburan

Kami akan melaksanakan keseluruhan mandat melalui struktur pelaburan dwidana atau dua dana. Dana Komersial (CF) dan Dana Strategik (SF) diwujudkan dengan objektif, dasar dan strategi yang berbeza, serta diuruskan oleh pasukan pengurusan pelaburan yang berasingan.

## Dana Komersial

Dana Komersial (CF), dana kekayaan antara generasi Malaysia, diwujudkan untuk menjana pulangan yang sesuai dengan risiko optimum melibatkan tempoh jangka

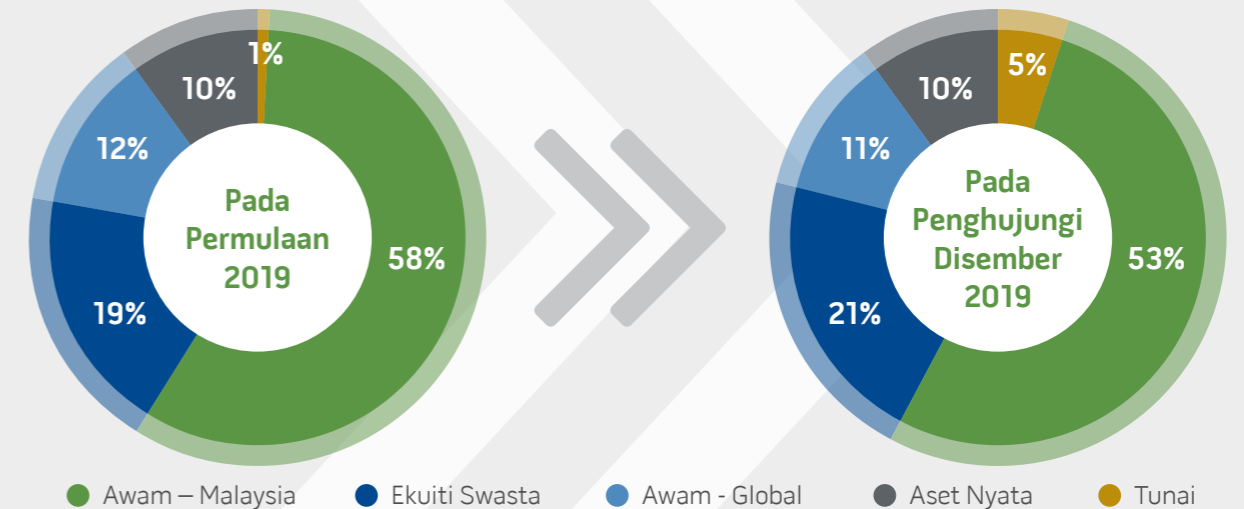
panjang, supaya dapat mengembangkan aset kewangan dan mempelbagaikan sumber pendapatan negara.

Pada tahun 2019, CF menjana kadar pulangan wajaran-masa sebanyak 8.3% dengan Nilai Aset Bersih (NAV) sebanyak RM73.1 bilion

Pulangan tahunan akan dilaburkan semula ke dalam Dana dan diagih kepada Kerajaan berdasarkan nisbah pembayaran yang dikenal pasti. Sebarang aliran masuk modal tambahan akan tertakluk kepada kelulusan Lembaga Pengarah.

Dana ini mempunyai kelonggaran untuk melabur dalam pelbagai kelas aset melibatkan lokasi wilayah yang berlainan mengikut Peruntukan Aset Strategik Jangka Panjang (SAA) dengan melaksanakan gabungan strategi melibatkan pelaburan aktif dan langsung, dan pengurus dana luar.

Rajah 2: Pengimbangan Semula Portfolio Dana Komersial



Tahun 2019 menandakan tahun pertama portfolio diimbangi semula berdasarkan SAA dan kami telah mencapai kemajuan secara berperingkat-peringkat ke arah mempelbagaikan Dana Komersial berdasarkan mandat yang diperbaharui (sila rujuk Rajah 2).

Dalam melangkah ke hadapan, kami akan terus mempelbagaikan portfolio CF dalam tempoh tujuh hingga sepuluh tahun akan datang untuk mencapai SAA kami.

## Dana Strategik

Dana Strategik (SF), sebuah dana pembangunan untuk melaksanakan pelaburan strategik, bertujuan menyumbang kepada manfaat ekonomi jangka panjang, termasuk menguasai aset negara yang strategik.

Dana ini dicadangkan supaya bergerak secara sendiri dengan sumber pendanaan utama aktiviti diperolehi daripada lebih dalaman; keperluan terhadap sebarang modal tambahan akan tertakluk kepada kelulusan Lembaga Pengarah.

## DANA KOMERSIAL

### SASARAN

Pulangan sekurang-kurangnya Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) + 3% berdasarkan tempoh pelaksanaan selama 5 tahun dengan tahap toleransi risiko sederhana seperti berikut:

Kemungkinan berprestasi rendah hendaklah tidak lebih 10% daripada kerugian tahunan sebanyak 30%.

Kemungkinan pendanaan mencapai hasil portfolio sebanyak 1.5% hendaklah tidak lebih 10%

Sasaran pulangan dan tahap toleransi risiko CF ditentukan oleh Lembaga Pengarah dan boleh disemak semula dari semasa ke semasa

## DANA STRATEGIK

### SASARAN

Menjana pulangan sekurang-kurangnya hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia 10-tahun bagi tempoh pelaksanaan selama 5 tahun dan mencapai objektif strategiknya.

Sasaran pulangan Dana ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dan boleh disemak semula dari semasa ke semasa.



## Pelaburan Kami

Pada tahun 2019, SF telah mencapai hasil kewangan dan juga strategik bagi aset-aset tertentu, sambil menjana pulangan keseluruhan sebanyak 2.9%. Khazanah berjaya menemui penyelesaian bagi penstrukturan semula tol PLUS Malaysia (PLUS), yang menyaksikan pengurangan kadar tol Lebuhraya PLUS sebanyak 18% dan membolehkan Kerajaan menikmati penjimatan sebanyak RM42 bilion bagi tempoh konsesi baharu berakhir pada tahun 2058.

Khazanah juga menilai pilihan yang ada untuk menyelesaikan isu-isu utama yang dihadapi Malaysia Airlines (MAB) dan melakukan proses penilaian rakan kongsi yang berpotensi bagi syarikat penerbangan itu pada tahun 2019. Khazanah telah menerima sejumlah sembilan cadangan, yang mana empat telah disenarai pendekkan. Bagi tahun 2020, Khazanah akan terus bekerjasama rapat dengan Kerajaan dan MAB untuk mengkaji semula cadangan yang diterima dan memuktamadkan keputusan tentang pilihan strategik yang sesuai untuk bergerak ke hadapan.

Bawah SF, Khazanah juga boleh meneroka peluang-peluang pelaburan baharu yang dapat memberikan manfaat ekonomi lebih luas kepada negara. Walaupun tempoh masa pelaburan ini bersifat jangka panjang, pelaburan berkenaan masih perlu memberikan pulangan komersial sejajar dengan sasaran SF secara keseluruhan.

Khazanah akan sentiasa mengkaji semula tema pelaburan berdasarkan trend utama ekonomi global dan keperluan negara, dan aset-aset pelaburan dalam portfolio akan turut dikaji semula dan dinilai supaya relevan dengan sasaran strategik.

Secara keseluruhannya, Khazanah telah menetapkan sasaran jangka panjang selama lima tahun bagi CF dan SF, dan sebagai pelabur jangka panjang, kami akan terus melaksanakan strategi pelaburan untuk mencapai sasaran melebihi apa yang ditetapkan.

## Pelaburan Bertanggungjawab

**KAMI MEMATUHI AMALAN PELABURAN BERTANGGUNGJAWAB YANG MENIMBANGKAN FAKTOR-FAKTOR ALAM SEKITAR, SOSIAL DAN TADBIR URUS (ESG) DALAM MENGURUS RISIKO YANG LEBIH BAIK DAN MENJANA PULANGAN JANGKA PANJANG YANG MAMPAN.**



Kami komited kepada Prinsip Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu untuk Pelaburan Bertanggungjawab (UNPRI) dan Kod Malaysia untuk Pelabur Institusi (MCII) yang mempromosikan integrasi aktif pertimbangan ESG dalam analisis pelaburan dan pembuatan keputusan, dan pemilikan aset.

Di samping itu, kami telah mengadakan pelbagai dasar (sila rujuk di bawah) yang mentadbir cara kami melabur.

- **Dasar Pelaburan** menggariskan mandat, objektif dan prinsip pelaburan kami

*Klik atau imbas kod QR untuk Dasar Pelaburan*

- **Dasar Pelaburan Bertanggungjawab** menyediakan kerangka prinsip dan komitmen terhadap pelaburan bertanggungjawab, dengan mengambil kira faktor ESG untuk membantu pengurusan risiko, dan menjana pulangan jangka panjang yang mampan

*Klik atau imbas kod QR untuk Dasar Pelaburan Bertanggungjawab*

- **Dasar Pengundian** menggariskan prinsip dan garis panduan Khazanah, yang diambil dari kod antarabangsa dan setempat, dan amalan terbaik tadbir urus korporat, dan mandat kami untuk mengembangkan kekayaan jangka panjang Malaysia

*Klik atau imbas kod QR untuk Dasar Pengundian lengkap*

# Portfolio Syarikat-Syarikat Terpilih

Setakat 31 Disember 2019 | Senarai syarikat tidak menyeluruh.

## Dana Komersial



**Astro Malaysia Holdings Berhad**  
www.astro.com.my



**Axiata Group Berhad**  
www.axiata.com



**Bank Muamalat Malaysia Berhad**  
www.muamalat.com.my



**Beijing Enterprises Environment Group**  
www.beegl.com.hk



**Biotropics Malaysia Berhad**  
www.biotropicsmalaysia.com



A member of **UEM**  
**Cement Industries of Malaysia Berhad (CIMA)**  
www.cima.com.my



**Cenergi SEA Sdn Bhd**  
www.cenergi-sea.com



**Cenviro Sdn Bhd**  
www.cenviro.com



**CIMB Group Holdings Berhad**  
www.cimb.com



**i2M Ventures Sdn Bhd**  
www.gbs-iskandar.my



**IHH Healthcare Berhad**  
www.ihhhealthcare.com



**LeapEd Services Sdn Bhd**  
www.leapedservices.com



**M+S Pte Ltd**



**Malaysian Technology Development Corporation Sdn Bhd**  
www.mtdc.com.my



**Monoluxury Sdn Bhd**  
www.gentinggarden.com.my



**NL Cold Chain Network (M) Sdn Bhd**  
www.coldchain.com.my



**Prince Court Medical Centre Sdn Bhd**  
www.princecourt.com



**ReGen Rehabilitation International Sdn Bhd**  
www.regen.rehab



**Sun Life Malaysia Assurance Berhad**  
www.sunlifemalaysia.com



**The Holstein Milk Company Sdn Bhd**  
www.farmfresh.com.my



A member of **UEM Group**  
**UEM Edgenta Berhad**  
www.uemedgenta.com.my



**UEM Group Berhad**  
www.uem.com.my



A member of **UEM Group**  
**UEM Sunrise Berhad**  
www.uemsunrise.com



**Valuecap Sdn Bhd**  
www.valuecap.com.my



**Xeraya Capital Sdn Bhd**  
www.xeraya.com



**Actoserba Active Wholesale Private Limited (Zivame)**  
www.zivame.com

# Portfolio Syarikat-Syarikat Terpilih

Setakat 31 Disember 2019 | Senarai syarikat tidak menyeluruh.

## Dana Strategik



**Iskandar Investment Berhad**  
[www.iskandarinvestment.com](http://www.iskandarinvestment.com)



**Iskandar Malaysia Studios Sdn Bhd**  
[www.iskandarmalaysiastudios.com](http://www.iskandarmalaysiastudios.com)



**Malaysia Airports Holdings Berhad**  
[www.malaysiaairports.com.my](http://www.malaysiaairports.com.my)



**Malaysia Aviation Group Berhad**  
[www.malaysiaairlines.com](http://www.malaysiaairlines.com)



**Medini Iskandar Malaysia Sdn Bhd**  
[www.medini.com.my](http://www.medini.com.my)



**PLUS Malaysia Berhad**  
[www.plus.com.my](http://www.plus.com.my)



**SilTerra Malaysia Sdn Bhd**  
[www.silterra.com](http://www.silterra.com)



**Southern Marina Development Sdn Bhd**  
[www.southernmarina.com.my](http://www.southernmarina.com.my)



**SUNWAY ISKANDAR**  
NATURE'S CAPITAL CITY™  
**Sunway Iskandar Sdn Bhd**  
[www.sunwayiskandar.com](http://www.sunwayiskandar.com)



**Telekom Malaysia Berhad**  
[www.tm.com.my](http://www.tm.com.my)



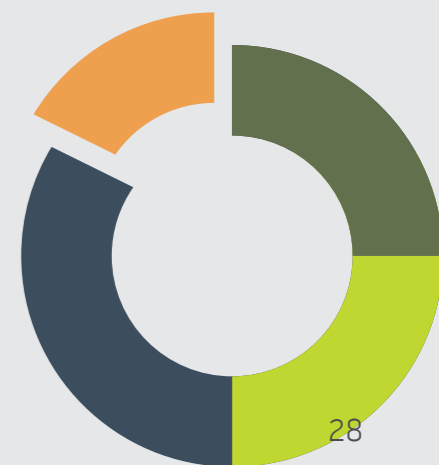
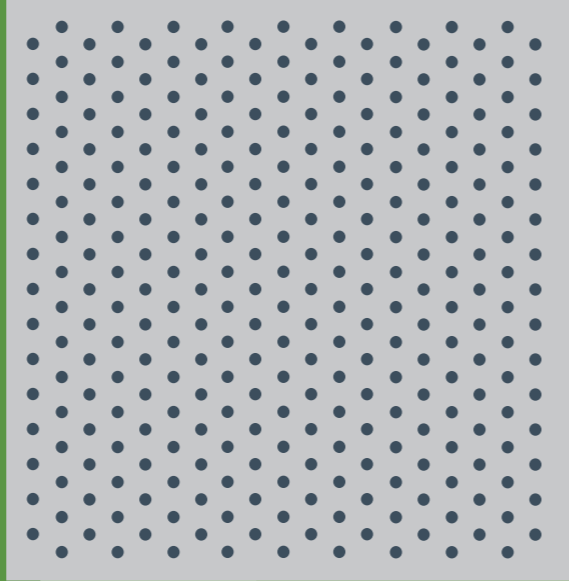
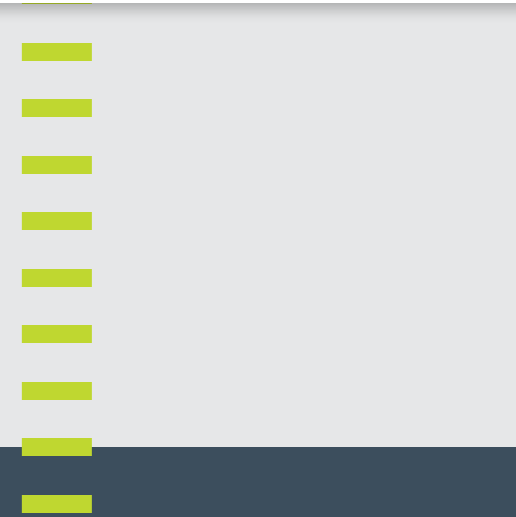
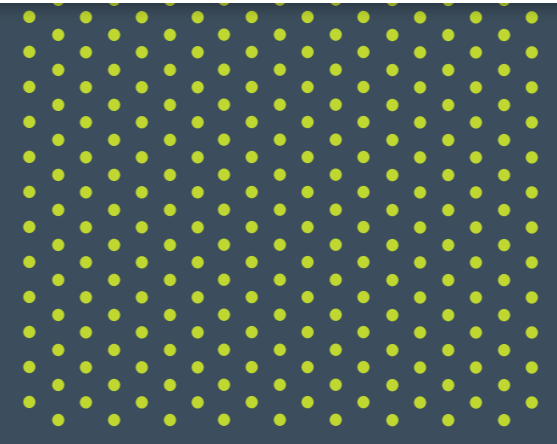
**Tenaga Nasional Berhad**  
[www.tnb.com.my](http://www.tnb.com.my)



**Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd**  
[www.tarh.com.my](http://www.tarh.com.my)

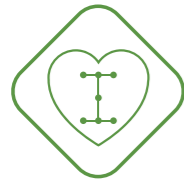
BAB 5

# Warga Kerja & Pengetahuan



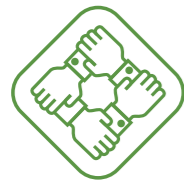
# Nilai Kami

Nilai teras kami menjadi pembimbing tingkah laku, membentuk budaya dan mentakrifkan kami sebagai sebuah organisasi serta cara kami berurusan sesama sendiri, dengan rakan kongsi dan pihak berkepentingan



## INTEGRITI

Kami bertindak secara betul dengan kepatuhan tanpa kompromi terhadap tata kelola dan prinsip etika yang baik; secara konsisten mematuhi peruntukan dan prinsip undang-undang.



## KERJA BERPASUKAN

Sebagai sekumpulan individu yang sangat bermotivasi, kami menggalakkan usaha untuk kerjasama di semua peringkat dan aktiviti serta sentiasa berkongsi idea dan pengetahuan ke arah mencapai matlamat yang sama.



## TEKUN

Kami berusaha untuk bertindak pantas dan tepat. Setiap tugas dilakukan sepenuh hati dan komitmen, serta mengendalikan setiap perkara dengan kesegeraan. Kami mencari peluang baharu sambil memastikan kemampuan setiap pelaburan dan inisiatif kami.



## SALING MENGHORMATI

Kami menghargai perbezaan yang ada dan melayan semua orang sama seperti mana yang kami harapkan daripada orang lain. Kami bersikap adil dan jujur dalam semua urusan kami. Kami memperkasakan warga kami untuk mencapai prestasi lebih tinggi kerana kami percaya semua individu mahu mencapai potensi yang sepenuhnya.



## PROFESIONALISME

Kami bertanggungjawab terhadap segala yang dilakukan. Ketepatan masa adalah asas proses kerja kami: kami sentiasa berpegang pada janji dan mengotakan kata. Untuk memastikan nilai terbaik bagi rakan kongsi dan pihak berkepentingan, kami tidak menunggu peluang tetapi mengambil tindakan proaktif untuk merealisasikan mereka.

# Warga Kami

## Warga Khazanah penentu kejayaan mandat



### Di Sekitar Pejabat

Kekuatan Khazanah adalah pada warganya yang menjadi paksi kepada organisasi. Kami berusaha memupuk budaya profesionalisme dan ketekunan kerja dalam persekitaran yang menyokong keampuhan kerja berpasukan, saling menghormati dan bersahaja. Tempat kerja yang positif dan menyeronokkan bukan sahaja sihat untuk pekerja dan organisasi, tetapi juga mampu menjana hasil yang lebih baik.



### Di Luar Pejabat

Warga kami turut cemerlang dalam pelbagai bidang kehidupan lain. Kami menggalakkan mereka terus menimba ilmu dan menyumbang kepada pertubuhan awam. Khazanah menganjurkan acara tetap seperti hari keluarga tahunan dan karnival sukan, serta permukiman kumpulan (group retreats). Kakitangan kami merupakan individu yang memiliki bakat yang pelbagai dan terdiri daripada latar belakang berbeza. Mereka juga aktif dalam aktiviti kokurikulum termasuk muzik, menulis, sukan, alam sekitar, dan aktivisme komuniti.

# Khazanah Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran

Khazanah menyediakan pelbagai platform jalinan kerja yang aktif bertujuan menggalakkan pembelajaran berterusan dalam kalangan warga kerja dan pemegang kepentingan, serta membolehkan wujudnya pertukaran pandangan dan pengetahuan yang dinamik.



(Dari kiri) Datuk Hisham Hamdan, Pengarah Eksekutif Khazanah; Dr Joseph Henrich, Profesor Biologi Evolusi Kemanusiaan, Harvard University; Prof Harvey Whitehouse, Pengerusi Antropologi Sosial dan Pengarah Institut Kognitif dan Evolusi Antropologi, University of Oxford; Prof Nathan Nunn, Profesor Ekonomi Frederic E. Abbe, Harvard University; serta Zainah Anwar, Pengasas Bersama, Sisters in Islam dan Pengarah Eksekutif Musawah dalam perbincangan semasa salah satu sesi utama Forum Megatrends Khazanah 2019.

**Program Residensi Khazanah** bertujuan membangunkan bakat muda Malaysia dalam bidang seni, media, reka bentuk dan perkhidmatan awam untuk memperlengkapkan mereka dengan pengetahuan, kemahiran dan rangkaian kerja terkini yang berkaitan bidang masing-masing. Peserta dalam kalangan bakat muda akan menjalani program-program jangka pendek yang terpilih seperti residensi (pembangunan kemahiran), fellowship atau kursus-kursus kendalian institusi-institusi terkemuka seluruh dunia. Program ini ditaja sepenuhnya tanpa mengikat mana-mana peserta tetapi memerlukan mereka menyumbang semula kemudiannya dalam berbagai bentuk manfaat yang boleh diraih oleh rakyat Malaysia secara keseluruhannya. Sehingga kini, 36 bakat muda tempatan mendapat manfaat daripada program ini termasuk 14 wartawan, enam orang arkitek, enam artis, enam kakitangan Khazanah dan syarikat yang berkaitan dengannya (GLC) serta empat orang kakitangan awam.



Tomi Heri (kiri sekali), salah seorang peserta daripada Kohort 3 Program Residensi Artis Bersekutu Khazanah Nasional semasa mengikuti program residensi di Acme Studios, London  
Gambar: Acme Studios



**Forum Megatrends Khazanah** diadakan setiap tahun. Persidangan yang turut menyumbang kepada strategi dan perancangan perniagaan Khazanah, membawakan cerdik pandai dari seluruh dunia untuk berkongsi buah fikiran dengan hadirin yang berpengaruh daripada sektor perniagaan, kerajaan, akademik dan masyarakat tentang isu kritikal semasa berdasarkan empat perspektif utama: pasaran, firma, masyarakat dan rakyat. Forum ini diadakan untuk kali ke-15 pada tahun 2019 dengan tema "From the Past to the Future: Building our Collective Brain".



(Dari kiri) Felo Media dari Malaysia, Sakina Mohamed, Serina Joon dan Tina Carmillia bersama Matt Nippert (kanan sekali), felo media dari New Zealand bergambar di laman di hadapan Wolfson College, University of Cambridge.

**Siri Sembang Santai ('Tea-Talk') Khazanah** merupakan acara tradisi Khazanah yang dianjurkan sejak tahun 2005. Dalam acara ini, penceramah daripada pelbagai latar belakang dijemput memberikan ceramah kepada kakitangan Khazanah meliputi topik yang diminati daripada makroekonomi, hinggalah strategi perniagaan, kepimpinan dan keusahawanan sosial.



Ahli Lembaga Pengarah Khazanah, Lau Seng Yee berkongsi pengalaman hidup beliau daripada seorang budak kampung hingga menjawat jawatan pengurusan kanan Tencent serta pengajaran yang ditimba sepanjang perjalanan beliau.

**Pusat Sumber Khazanah** memiliki koleksi bahan bacaan perniagaan yang lengkap serta menyediakan sumber maklumat dan pangkalan data terkini.



# Masyarakat dan Komuniti

Khazanah menyumbang kepada komuniti melalui entiti-entiti miliknya.



Anita Ahmad, Ketua Pembangunan Komuniti di Yayasan Hasanah di salah satu acara kutipan derma anjuran rakan komunitinya yang menjual masakan yang disediakan oleh para penerima manfaat daripada Women of Will.

**YAYASAN  
HASANAH**  
Sebuah yayasan milik Khazanah Nasional

**Yayasan Hasanah (Hasanah)** merupakan sebuah yayasan perdana Khazanah yang ditubuhkan pada bulan Disember 2013 untuk menerajui inisiatif tanggungjawab korporat (CR) melalui pembangunan dan pelaksanaan penyelesaian yang memperkasakan komuniti, menggalakkan keterangkuman sosial dan menambah baik persekitaran tempatan. Bidang tumpuannya termasuk Pendidikan; Pembangunan Komuniti; Persekitaran; Kesenian, Warisan dan Budaya; dan Pengetahuan.

Untuk maklumat lanjut tentang inisiatif yang dilakukan Yayasan Hasanah pada tahun 2019, sila layari [www.yayasanhasanah.org](http://www.yayasanhasanah.org)



Pelancaran laporan "The Status of the Paddy and Rice Industry in Malaysia" pada 10 April 2019, bersama (kiri ke kanan) Ahmad Ashraf Ahmad Shaharudin, Associate Penyelidikan KRI dan penulis; Dr David Dawe, Ahli Ekonomi Kanan, Food and Agriculture Organization; Dr Sarena Che Omar, Associate Penyelidikan Kanan KRI dan penulis; Dr Nungsari Ahmad Radhi, Pengerusi KRI pada ketika itu; Datuk Hisham Hamdan, Ahli Pemegang Amanah KRI; Siti Aiyshah Tumin, Associate Penyelidikan KRI dan penulis.

**KHAZANAH  
RESEARCH  
INSTITUTE**

**Khazanah Research Institute (KRI)** ditubuhkan pada bulan Februari 2014 untuk menjalankan analisis dan penyelidikan tentang isu-isu penting kepada negara, dan berdasarkan penyelidikannya, cadangan dasar disediakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Malaysia. Pada tahun 2019, KRI menerbitkan 12 kertas perbincangan dan lima penerbitan utama - "Structure of the Malaysia Economy: An Input-Output Analysis", "The Status of the Paddy and Rice Industry in Malaysia", "Rethinking Housing: Between State, Market and Society", "Time to Care: Gender Inequality, Unpaid Care Work and time Use Survey" dan "Demarcating Households: An Integrated Income and Consumption Analysis".

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

**YAYASAN  
KHAZANAH**

**Yayasan Khazanah (YK)** memperkasakan pembangunan bakat masa depan melalui program biasiswanya di universiti-universiti utama tempatan dan seluruh dunia. Pemegang biasiswanya juga mengikuti program kepimpinan dan pembangunan karakter, berpeluang menyertai program sukarelawan dengan badan-badan bukan kerajaan atau badan yang tidak berasaskan keuntungan serta diambil bekerja secara sandaran di syarikat-syarikat termasuk Syarikat Berkaitan Kerajaan, Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan atau agensi Kerajaan.

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



Pemegang biasiswa YK menghadiri di Persidangan Kepimpinan Yayasan Khazanah 2019 dengan Dato' Dr. Sheikh Muszaphar, angkasawan pertama Malaysia, sebagai salah seorang penceramahnyanya.

# Masyarakat dan Komuniti



**Projek Taman Tugu** yang diterajui Khazanah merupakan projek tanggungjawab sosial korporat (CSR) yang mana pelaksanaannya disokong oleh pelbagai agensi awam, syarikat swasta, dan pertubuhan awam. Skop dan bajetnya telah dirasionalisasikan dan melibatkan dua komponen berikut:

## 1) Taman Tugu

Memelihara kawasan hijau seluas 66 ekar terletak di tengah-tengah ibu kota Kuala Lumpur yang dijadikan sebuah taman rimba bandar untuk orang ramai.

## 2) Badan Amanah Warisan Negara

Menubuhkan sebuah badan amanah untuk memiliki, mengurus dan melindungi Taman Tugu serta aset-aset lain yang memiliki nilai warisan, termasuk warisan alam semula jadi.

Taman seluas 40 ekar mempunyai denai rimba sepanjang kira-kira 5 kilometer yang dibuka kepada orang ramai tanpa bayaran setiap hari dari jam 7.00 pagi hingga 6.30 petang.

Sejak dibuka secara berperingkat pada bulan September 2018, taman ini telah menerima lebih 150,000 pelawat termasuk untuk pelbagai program pendidikan dan rekreasi berasaskan komuniti - kebanyakannya daripadanya dibuka kepada awam secara percuma. Maklum balas yang diterima sangat menggalakkan dan Taman Tugu telah diiktiraf sebagai salah satu daripada '10 Best New Opening' di dunia oleh majalah Lonely Planet pada tahun 2019.

Baki kawasan taman turut mempunyai denai rimba tambahan, sebuah surau-Jumaat, kuil Hindu dan ruang aktiviti luar, akan disiapkan secara berperingkat-peringkat mulai tahun 2020 hingga 2022.

Sebuah badan amanah dikenali sebagai Amanah Warisan Negara (AWAN) telah ditubuhkan secara rasmi bawah akta Penubuhan Pemegang Amanah (1952). Kami kini bekerjasama dengan kementerian yang berkaitan untuk memindahkan hak pegangan Taman Tugu kepada AWAN – ia akan kekal selamanya sebagai 'kawasan hijau awam'.

Untuk maklumat lanjut tentang Projek Taman Tugu, sila layari [www.tamantuguproject.com.my](http://www.tamantuguproject.com.my)



Pelbagai aktiviti diadakan di Taman Tugu untuk menarik orang ramai mengunjunginya.



**Think City**, yang ditubuhkan pada tahun 2009, merupakan sebuah organisasi komuniti terlibat dalam pembangunan semula bandar yang mesra penduduk dan menjadi pemangkin perubahan.

Sebagai sebuah agensi pembangunan bandar bertaraf serantau, Think City antaranya menyediakan pemikiran tentang dasar, pengurusan dan pelaksanaan penyelesaian perbandaran di Asia Tenggara. Ia ditubuhkan sebagai syarikat tujuan awam oleh Khazanah Nasional Berhad pada tahun 2009 untuk menerajui 'pembugaran' semula bandar George Town, dan seterusnya impak dan kejayaannya diperluas melibatkan Butterworth, Kuala Lumpur, dan Johor Bahru. Dengan menerapkan pendekatan komuniti diutamakan berasaskan bukti, Think City menumpukan kepada empat amalan komuniti yang utama: Pembangunan tempat (Placemaking), Berdaya tahan, Analitik dan Pemuliharaan.

Kelebihannya sebagai pihak bebas tanpa kepentingan, Think City berupaya mewujudkan sinergi antara sektor awam dan swasta, komuniti dan rakan kongsi antarabangsa. Secara bersama, mereka boleh melaksanakan projek-projek yang dapat meningkatkan kesenian, warisan, budaya, persekitaran, ekonomi dan pemangkin perubahan kepada bandar-bandar di rantau Asean.

Untuk maklumat lanjut tentang Think City, sila layari [www.thinkcity.com.my](http://www.thinkcity.com.my)



Sebuah gelanggang badminton yang terbiar dan juga depot buangan diubah menjadi Perpustakaan Digital Butterworth lengkap dengan kemudahan Internet berkelajuan tinggi, peralatan digital dan ruang seminar dan mesyuarat, hasil pelaburan bersama dalam bentuk sokongan teknikal dan perundingan pembinaan Think City.





KHAZANAH  
NASIONAL

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

**KHAZANAH NASIONAL BERHAD**  
199301020767 (275505-K)

Aras 22, Mercu UEM, Jalan Stesen Sentral 5,  
Kuala Lumpur Sentral, 50470 Kuala Lumpur

**T:** +603 2034 0000 | **F:** +603 2034 0300 | **E:** [info@khazanah.com.my](mailto:info@khazanah.com.my)