



KHAZANAH  
NASIONAL

LAPORAN KHAZANAH  
2020



MELABUR DEMI  
MASA DEPAN  
BERSAMA

# ISI KANDUNGAN

## 1 PENGENALAN & RANGKUMAN



Pengenalan ▶	4
Siapa Kami ▶	5
Tujuan Kami ▶	6
Ulasan Tahun 2020 ▶	7
Perutusan Pengerusi ▶	9
Lembaga Pengarah ▶	12
Perutusan Pengarah Urusan ▶	16
Pasukan Pengurusan Kanan ▶	19

## 2 TADBIR URUS KORPORAT



Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban ▶	25
--	----

## 3 PENILAIAN PRESTASI



Sorotan Kewangan 2020 ▶	31
Laporan Juruaudit Bebas ▶	33
Petunjuk Kewangan Terpilih ▶	34
Lima Keutamaan Strategik ▶	35

## 4 PELABURAN KAMI



Pelaburan Kami ▶	39
Pelaburan Bertanggungjawab ▶	44
Portfolio Syarikat-syarikat Terpilih ▶	45

## 5 WARGA KERJA & PENGETAHUAN



Nilai Kami, Warga Kami ▶	48
Khazanah Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran ▶	50
Masyarakat dan Komuniti ▶	54

## LAPORAN BERBENTUK DIGITAL SEPENUHNYA

Selari dengan usaha kami mempromosi kelestarian dan ke arah pendigitalan, kami tidak lagi mencetak Laporan Khazanah. Anda kini boleh membaca laporan ini di laman web kami atau klik kod QR bagi memuat turunnya.





# 1

## PENGENALAN & RANGKUMAN

Introduction ▶ **4**

Who We Are ▶ **5**

Our Mandate & Our Purpose ▶ **6**

2020 In Review ▶ **7**

Message from the Chairman ▶ **9**

Board of Directors ▶ **12**

Message from the Managing Director ▶ **16**

Senior Management Team ▶ **19**



*“Benih yang kami semai hari ini bakal dituai hasilnya pada masa hadapan dalam menjamin kekayaan jangka panjang negara dapat dimanfaatkan generasi rakyat Malaysia pada masa akan datang”*

## PENGENALAN

Laporan Khazanah 2020 membentangkan matlamat, strategi dan visi yang ditetapkan oleh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) dalam melaksanakan peranannya sebagai dana kekayaan berdaulat 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”, yang menandakan peranannya sebagai salah sebuah organisasi pemegang amanah aset komersial dan strategik negara.

Reka bentuk muka depan Laporan Khazanah 2020 diinspirasi berdasarkan tujuan pelaburan kami untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia (maklumat lanjut boleh diperolehi pada muka surat 6 ►).



KHAZANAH  
NASIONAL



## — SIAPA KAMI

Khazanah merupakan dana kekayaan berdaulat Malaysia.

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) diperbadankan di Malaysia bawah Akta Syarikat 2016 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.

Khazanah memegang dan menguruskan aset-aset komersial dan strategik bagi pihak Kerajaan Malaysia. Portfolio syarikat tersenarai 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 dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah bagi mengetuai usaha penstrukturan dan penyusunan semula serta pelaksanaan mandat Khazanah yang diperbaharui. Beliau melapor terus ke Lembaga Pengarah yang kini dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin.



# TUJUAN KAMI

Khazanah melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia.

Kami mencapainya melalui dua objektif pelaburan menerusi Dana Komersial dan Dana Strategik.

## Melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia

Melalui pelaburan kami, kami berusaha untuk menghasilkan nilai ekonomi dan sosial yang mampan untuk negara.

Sebagai pelabur strategik, kami berusaha untuk mengimbangi matlamat meningkatkan pulangan kewangan serta menjadi organisasi yang bertanggungjawab untuk generasi rakyat Malaysia akan datang bagi mereka menikmati hasil daripada apa yang disemai pada hari ini.

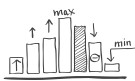
Untuk mengimbangi dua objektif kami, kami melabur dalam **dua dana yang berasingan.**

**Dana Komersial** tertumpu kepada pelaburan secara bertanggungjawab dan bersifat komersial untuk memelihara dan membangunkan nilai jangka panjang aset kami.

**Dana Strategik** tertumpu kepada pelaburan bagi menghasilkan pulangan ekonomi dan sosial bagi negara dan rakyatnya.

## FALSAFAH KAMI

**Keempat-empat** falsafah ini membimbing kami sebagai sebuah organisasi untuk merealisasikan tujuan kami:



Mengambil kira perspektif jangka panjang untuk menghasilkan pulangan mampan yang disesuaikan dengan risiko



Disiplin dalam menilai portfolio kami secara berterusan dari sudut pemikiran pelabur



Menyokong tindakan yang bertanggungjawab dan mampan



Membangunkan warga kerja kami

## NILAI KAMI



Kami berpegang kepada tanggungjawab



Kami menghormati perbezaan pandangan



Kami menyokong antara satu sama lain



# ULASAN TAHUN 2020

- Aktiviti Khazanah
- Aktiviti syarikat luar dan pelaburan

FEB



**1 Feb**  
Pengurangan kadar tol



**24 Feb**  
Pejabat baharu di Mercu UEM

MAC



**2 Mar**  
Ulusan Tahunan Khazanah 2020



**18 Mar**  
Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) bermula di seluruh negara



**23 Mar**  
Yayasan Hasanah dan Telekom Malaysia mengurus Rangkaian Tindak Balas Bencana GLC/GLIC (GDRN) bagi membantu Kementerian Kesihatan menangani pandemik COVID-19.



APR



**1 Apr**  
Pelantikan Perdana Menteri Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin sebagai Pengerusi, Menteri Kewangan Tengku Datuk Seri Utama Zafrul Tengku Abdul Aziz dan Dato' Mohammed Azlan Hashim sebagai Ahli Lembaga Pengarah yang baharu

**6 Apr**  
Menyumbang bantuan RM20 juta bagi usaha menangani COVID-19



**13 Apr**  
Laporan "Implications of the Dominant Shift to Industrial Crops in Malaysian Agriculture (Phase I)" dilancarkan



**15 Apr**  
Pelancaran Geran Khas Hasanah 2020

MEI

**4 Mei**  
Pelaksanaan PKP Bersyarat (PKPB) di seluruh negara



**22 Mei**  
Penempatan 172.3 juta saham dalam TM

## ULASAN TAHUN 2020

- Aktiviti Khazanah
- Aktiviti syarikat luar dan pelaburan



JUN

**7 Jun**  
Pelaksanaan PKP Pemulihan (PKPP) di seluruh negara

OGOS



**11 Ogos**  
Pelancaran Anantara Desaru Coast

SEP



**6 Sep**  
Pelancaran One&Only Desaru Coast

OKT



**5 Okt**  
Pengumuman penstrukturan semula



**13 Okt**  
Laporan "Welfare in Malaysia Across Three Decades" dilancarkan

**14 Okt**  
Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB)

NOV

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



**3 Nov**  
Laporan "Work in an Evolving Malaysia" dilancarkan



YAYASAN HASANAH

**6 Nov**  
Yayasan Hasanah diumumkan sebagai Sekretariat inisiatif CERDIK dalam pembentangan Belanjawan 2021



**16 Nov**  
Pelantikan Dato' Zainal Abidin Putih sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah

DIS

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



**1 Dis**  
Laporan "Social Inequalities and Health in Malaysia" dilancarkan



PENGENALAN & RANGKUMAN



# PERUTUSAN PENGERUSI

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Mengimbau kembali apa yang berlaku pada tahun lalu, ternyata penularan pandemik COVID-19 telah memberikan cabaran yang luar biasa sekali. Dunia terus bergelut dengan krisis kesihatan awam yang belum pernah terjadi sebelumnya, sehingga terpaksa dilakukan penjarakan sosial dan kelangsungan ekonomi menjadi perkara yang sukar dipastikan. Bukan sedikit nyawa manusia menjadi mangsa korban pandemik yang menyaksikan dunia terjerumus dalam jurang kemelesetan terburuk sejak Perang Dunia Kedua. Ketika dunia sejagat masih lagi mendepani ancaman besar yang dibawa pandemik terhadap kehidupan dan mata pencarian warganya, kita berharap keadaan akan menjadi lebih baik dalam hari-hari yang mendatang.

Setiap negara mempunyai kaedah penyelesaian tersendiri untuk mendepani impak pandemik yang melanda dunia. Pada tahun 2020, Malaysia menyaksikan pertumbuhan ekonomi menguncup sebanyak 5.6 peratus, kadar yang terburuk pernah dialami sejak berlakunya Krisis Kewangan Asia 1998, apabila semua sektor ekonomi mengalami kemerosotan selepas berkali-kali dilanda gelombang penularan yang memaksa pelbagai langkah pencegahan dilakukan sepanjang tahun berkenaan. Kerajaan secara proaktif telah melaksanakan dasar fiskal, monetari dan kawal selia bagi mengurangkan kejatuhan ekonomi. Beberapa langkah rangsangan ekonomi telah diperkenalkan untuk menjaga kesejahteraan rakyat, menyokong kegiatan perniagaan dan perdagangan, seterusnya membolehkan negara bergerak ke arah pemulihan.

Ekonomi negara telah memperlihatkan tanda-tanda pemulihan yang positif. Berdasarkan laporan suku tahun pertama 2021 yang dikeluarkan Bank Negara Malaysia pada bulan Mei, semua sektor ekonomi mencatat peningkatan,



## *"Nilai kemanusiaan sebenarnya terserlah di waktu sukar"*

terutama sektor pembuatan, dengan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) menguncup kurang dari suku sebelumnya. Prestasi ini disokong oleh peningkatan permintaan dalam negara dan eksport yang kukuh. Walaupun Perintah Kawalan Pergerakan penuh (PKP) yang dilaksanakan memberi kesan terhadap pemulihan keseluruhan, Malaysia kekal berada dalam kedudukan yang baik untuk meraih manfaat daripada aktiviti ekonomi dan perdagangan global yang semakin kukuh. Lintasan pertumbuhan ekonomi akan mendapat faedah daripada permintaan global yang lebih baik, peningkatan perbelanjaan sektor awam dan swasta, selain sokongan dasar yang berterusan, sambil program pengagihan dan juga peluasan vaksinasi di seluruh negara turut menjadi faktor penyumbang. Tahap pemulihan ekonomi Malaysia bergantung terutamanya pada kemampuan negara untuk memutuskan rantai penularan COVID-19 dan keupayaannya mewujudkan imuniti kelompok. Ketika ini, lebih 10 peratus daripada penduduk negara ini telahpun menerima sekurang-kurangnya satu dos vaksin dan melalui pelaksanaan Pelan Imunisasi Kebangsaan yang dilakukan secara besar-besaran, kita berkeyakinan sasaran vaksinasi yang ditetapkan dapat dicapai menjelang akhir tahun ini.

Pandemik yang sedang berlaku akan terus mempengaruhi kehidupan kita. Di sebalik terdapat tanda-tanda berlakunya pemulihan pada tahun 2021, kita perlu terus berwaspada. Keadaan ekonomi sama ada di peringkat global mahupun dalam negara, akan mengambil masa untuk kembali pulih sepenuhnya, sehinggalah vaksin diberikan secara meluas, bukan hanya kepada penduduk di Malaysia tetapi juga di seluruh dunia. Tahun kewangan ini merupakan tempoh yang mencabar kepada Khazanah kerana pemulihan sepenuhnya tidak dapat dijangkakan bagi beberapa sektor utama seperti penerbangan dan pelancongan, sebelum tahun 2023. Namun begitu, saya sebagai Pengerusi Khazanah tetap yakin terhadap kemampuan Khazanah untuk memastikan kemampunan perniagaan dalam jangka panjang sambil meneruskan pengurusan risiko dengan sewajarnya dan mengekalkan tadbir urus yang baik.

Setelah berbagai-bagai dugaan ditempuhi oleh negara sejak tahun lalu, ternyata rakyat Malaysia juga memiliki daya tahan dan keazaman seperti mana yang ditunjukkan oleh mereka yang berada di barisan hadapan. Saya berasa gembira kerana Khazanah berjaya mendepani cabarannya dan berjaya mencatat prestasi keseluruhan yang stabil bagi tahun 2020, di sebalik keadaan pasaran kewangan yang tidak menentu dan persekitaran operasi yang sukar. Kemampuan ini meyakinkan kita terhadap keupayaan Khazanah untuk mengharungi cabaran yang getir, melabur untuk masa depan kita, dan memberikan nilai yang lestari atau mampan kepada semua rakyat Malaysia. Melalui daya tahan yang kuat dan semangat yang kental, kita akan mampu menjadi sebuah negara dan bangsa yang maju. Tiada siapa yang dapat menyangkal ketika di waktu berlaku kepayahan, kita dapat melihat nilai yang terbaik muncul dalam diri manusia.





Tan Sri Muhyiddin Yassin bersama beberapa ahli Lembaga Pengarah di Permukiman Lembaga Pengarah Khazanah pada April 2021

Saya dengan sukacitanya ingin memaklumkan bahawa Khazanah telah menyumbang RM20 juta bagi menyokong usaha bantuan menghadapi pandemik COVID-19. Secara keseluruhannya, Rangkaian Tindakan Bencana Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC), dan entiti sektor swasta lain telah menyumbang lebih RM70 juta dan dana berkenaan digunakan untuk menyokong pelbagai perubahan dan bantuan dan bantuan kemanusiaan.

Ternyata banyak yang boleh dicapai sekiranya kita bersatu dalam keadaan persekitaran yang tidak menentu ini dan bersama-sama mendepaninya. Sehubungan ini, saya ingin

*"Saya berasa gembira melihat Khazanah melaporkan prestasi keseluruhan yang stabil bagi tahun 2020, di sebalik keadaan pasaran kewangan yang tidak menentu dan persekitaran ekonomi yang kurang memberangsangkan akibat pandemik COVID-19"*

merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Lembaga Pengarah, pihak pengurusan dan kakitangan atas komitmen berterusan yang diberikan dan saya benar-benar yakin bahawa Khazanah akan kekal berdaya tahan dan memiliki keazaman untuk mencapai matlamatnya demi kepentingan negara.

Dengan bersama-sama menghadapinya, kita akan berjaya. Insya-Allah.

**TAN SRI MUHYIDDIN MOHD YASSIN**  
*Pengerusi, Khazanah Nasional Berhad*

Jun 2021



# LEMBAGA PENGARAH



## TAN SRI MUHYIDDIN MOHD YASSIN

Pengerusi

Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin telah dilantik sebagai Pengerusi Khazanah berkuat kuasa pada 1 April 2020. Beliau kini ialah Perdana Menteri Malaysia. Beliau pernah memegang jawatan Timbalan Perdana Menteri Malaysia dari tahun 2009 hingga 2015. Beliau juga pernah memegang pelbagai jawatan menteri sejak tahun 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 disandang beliau ialah Menteri Dalam Negeri. Beliau juga pernah memegang jawatan Menteri Besar Johor dari tahun 1986 hingga 1995.



## DATO' SERI MOHAMED AZMIN ALI

Pengarah

Dato' Seri Mohamed Azmin Ali dilantik menganggotai Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa pada 30 Julai 2018. Beliau kini merupakan Menteri Kanan Perdagangan Antarabangsa dan Industri. Azmin yang juga Ahli Majlis Tindakan Ekonomi, sebelum ini pernah memegang jawatan Menteri Hal Ehwal Ekonomi dan Dato' Menteri Besar Selangor.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda dalam Ekonomi dan Matematik serta ijazah Sarjana dalam Pendidikan dan Ekonomi daripada University of Minnesota. Beliau kini merupakan Pengarah Yayasan Pelaburan Bumiputra.



## TENGGU DATUK SERI UTAMA ZAFRUL TENGGU ABDUL AZIZ

Pengarah

Tengku Datuk Seri Utama Zafrul Tengku Abdul Aziz telah dilantik menjadi ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa pada 1 April 2020. Beliau kini merupakan Menteri Kewangan dan juga Senator Dewan Negara, dewan perwakilan rakyat yang tertinggi di Malaysia.

Beliau mempunyai lebih 22 tahun pengalaman dalam industri kewangan dan perbankan. Sebelum memegang jawatan menteri, beliau merupakan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan (GCEO)/ Pengarah Eksekutif CIMB Group Holdings Berhad. Beliau juga pernah menjadi CEO Maybank Investment Bank Berhad dan Maybank Kim Eng Holdings serta memegang jawatan kanan di Citigroup Malaysia, Kenanga Holdings Berhad dan Avenue Securities.

Beliau merupakan lulusan University of Bristol, UK dalam bidang Ekonomi dan Perakaunan. Beliau juga lulusan Sarjana dalam bidang Kewangan dan Pengurusan daripada University of Exeter, UK dan merupakan Felo Ahli Perbankan Bertauliah yang disahkan oleh Asian Institute of Chartered Bankers.





### GOH CHING YIN

Pengarah, Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC) dan Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran (NRC)

Goh Ching Yin dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 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 (CEO) 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 merupakan Pengerusi dan Pengarah Bebas Bukan Eksekutif di Maybank Asset Management Singapore Pte Ltd dan menganggotai Lembaga Pengarah Maybank Investment Bank Berhad, Maybank Asset Management Group Berhad, Allianz Malaysia Berhad, Allianz Life Insurance Malaysia Berhad dan Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad.

Beliau memiliki MBA daripada Cranfield University, United Kingdom.



### 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 berkuat kuasa pada 1 April 2020. Beliau ialah ahli Lembaga Pengarah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Pengerusi Panel Pelaburan KWSP. Beliau juga merupakan Pengerusi di beberapa buah syarikat tersenarai awam termasuk D&O Green Technologies Berhad, Marine & General Berhad dan IHH Healthcare Berhad. 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.

Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Ekonomi daripada Monash University, Melbourne dan merupakan Akauntan Berkanun. Beliau juga merupakan anggota Felo di Institut Akauntan Berkanun, Australia, Institut Setiausaha dan Pentadbir Berkanun, dan Ahli Institut Akauntan Malaysia.





### **DATO' ZAINAL ABIDIN PUTIH**

Pengarah dan Pengerusi Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)

Dato' Zainal Abidin Putih dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa pada 16 November 2020. Beliau kini merupakan pengerusi di beberapa buah syarikat termasuk Land & General Berhad, Tokio Marine Insurance (Malaysia) Berhad dan Touch 'n Go Sdn Bhd. Beliau juga merupakan ahli Lembaga Pengarah Petron Malaysia Refining & Marketing Berhad serta beberapa buah syarikat sendirian berhad lain.

Beliau berpengalaman luas dalam bidang audit yang ditimba beliau ketika menjadi akauntan dalam pelbagai industri utama termasuk perbankan, insurans, tenaga, pengangkutan, pembuatan, agensi kerajaan, perladangan, harta tanah, perhotelan, syarikat pelaburan dan amanah saham. Beliau juga memiliki pengalaman luas dalam percukaian dan perundingan pengurusan, khususnya dalam bidang pemerolehan, pengambilalihan, penggabungan, penyusunan semula dan penyenaraian awam syarikat.

Beliau ialah felo Institut Akauntan Bertauliah di England dan Wales, serta merupakan ahli Institut Akauntan Malaysia dan Institut Akauntan Awam Bertauliah Malaysia. Beliau merupakan mantan presiden Institut Akauntan Awam Bertauliah Malaysia, mantan pengerusi Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia dan Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, serta mantan ahli Suruhanjaya Komunikasi & Multimedia Malaysia. Dato' Zainal merupakan Pemegang Amanah bagi Yayasan IJN serta Yayasan Universiti Multimedia.



### **LAU SENG YEE**

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

Lau Seng Yee telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah pada 26 Jun 2019. Beliau mempunyai pengalaman luas selama 25 tahun dalam pasaran China melibatkan sektor teknologi dan media. Beliau menyertai Tencent Holding Company pada tahun 2006 dan pernah menyandang pelbagai jawatan pengurusan utama seperti SEVP, Presiden Kumpulan Media Online, Pengerusi Penjenamaan Global dan Pemasaran Kumpulan sebelum memainkan peranan semasanya sebagai Perunding Pengurusan Kanan pada bulan Januari 2021. Beliau sebelum itu, merupakan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) BBDO dan CEO Publicis di China.

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.

Beliau 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.





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

Pengarah dan Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)

To' Puan Azian Mohd Aziz telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuatkuasa 26 Jun 2019. Beliau merupakan lulusan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (LL.B) (Kepujian) daripada Universiti Malaya. Beliau memulakan kerjaya sebagai Peguam Persekutuan di Jabatan Peguam Negara pada 1 Oktober 1987. Beliau memegang pelbagai jawatan sepanjang kerjaya beliau, termasuk sebagai 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 2019, beliau dilantik sebagai Setiausaha Perbadanan di Perbadanan Putrajaya.

Pada tahun 2010, beliau memegang jawatan sebagai Ketua Pengarah Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan di Jabatan Perdana Menteri. Pada tahun 2012, beliau dilantik sebagai Peguam Cara Perbendaharaan di Kementerian Kewangan Malaysia. Pada tahun 2014, beliau telah dilantik sebagai Timbalan Ketua Bahagian Penasihat (Munisipal) I dan pada akhir tahun 2016, beliau menyandang jawatan sebagai Ketua Bahagian Hal Ehwal Antarabangsa, Jabatan Peguam Negara. Sejak 1 November 2018, beliau adalah Ketua Bahagian Penasihat, Jabatan Peguam Negara. Berkuat kuasa pada 16 Disember 2020, To' Puan Azian berkhidmat sebagai Penggubal Undang-undang Parlimen di Jabatan Peguam Negara.

Beliau kini merupakan ahli Lembaga Pengarah Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia. Sebelum ini, beliau pernah menganggotai Lembaga Pengarah di pelbagai entiti termasuk Litar Antarabangsa Sepang, Amanah Raya Berhad, Amanah Raya Trustees, Syarikat Perumahan Negara Berhad, Institut Jantung Negara dan Syarikat Prasarana Nasional Berhad. Beliau juga turut menganggotai Lembaga Penasihat Institut Latihan Islam 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, Iskandar Investment Berhad dan Yayasan Khazanah 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 Sivill (Kelas Pertama) daripada Oxford University.



# PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Salam sejahtera,

*Laporan Khazanah 2020 (TKR2020)* ini merupakan sebuah penerbitan berdigital sepenuhnya yang memperlihatkan komitmen kami terhadap amalan kelestarian dan juga usaha menerajui agenda digital di Malaysia.

Tahun 2020 merupakan satu tempoh yang sukar apabila negara-negara di seluruh dunia terus bergelut dengan kesan pandemik COVID-19 terhadap kesihatan awam dan ekonomi mereka. Pandemik ini mengundang pelbagai cabaran kepada Khazanah dalam usahanya menjadi sebuah institusi yang memberikan nilai mampan jangka panjang kepada rakyat Malaysia. Pasaran kewangan mengalami ketidaktentuan yang ketara, sektor penerbangan dan pelancongan global dan domestik pula terjejas teruk, manakala kesinambungan perniagaan dan perubahan struktur melibatkan pelbagai industri menjadi semakin penting.

Di sebalik persekitaran ini, Khazanah mencatatkan prestasi keseluruhan yang stabil kerana disokong oleh hasil usaha yang dilakukan dalam tahun-tahun sebelumnya. Kami meneruskan pengimbangan semula portfolio kami, sambil memanfaatkan peluang pelaburan yang timbul daripada ketidaktentuan pasaran dan mengurus kedudukan kewangan kami secara lebih berhati-hati.

Seperti mana dilaporkan dalam Ulasan Tahunan Khazanah pada awal tahun ini, kami telah mencatatkan keuntungan daripada operasi sebanyak RM2.9 bilion pada tahun 2020 di sebalik persekitaran ekonomi yang mencabar. Kami mencatatkan pendapatan dividen yang lebih tinggi sebanyak RM5.2 bilion jika dibandingkan dengan tahun lalu tetapi keuntungan hasil pelupusannya adalah lebih rendah berjumlah RM2.7 bilion, manakala peruntukan rosot nilai juga lebih tinggi sebanyak RM6.0 bilion terutamanya disebabkan kesan pandemik terhadap aset penerbangan dan pelancongan.



**RM2.9 b**

**KEUNTUNGAN OPERASI 2020**



PENGANTARAN  
& RANGKUMAN



Kedudukan kewangan Khazanah kekal kukuh pada tahun 2020 dengan jumlah hutang dikurangkan sebanyak 6% kepada RM43.1 bilion berbanding tahun sebelumnya, sementara perbelanjaan operasi termasuk sumbangan RM20 juta bagi bantuan menangani penularan pandemik, kekal rendah dan Lindungan Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) susut sedikit kepada 2.9 kali ganda.

Kami terus mencatat kemajuan yang ketara dalam mempelbagaikan aset Dana Komersial pada tahun 2020, selepas melakukan pengimbangan semula portfolio sejak dua tahun lalu. Secara keseluruhannya, sejumlah RM5.6 bilion telah dilaburkan dalam beberapa buah kelas aset. Kami menumpukan sepenuhnya kepada usaha meneruskan pengimbangan semula aset PIPE (Pelaburan Swasta dalam Ekuiti Awam), penyaluran dana tambahan dalam Ekuiti Awam di Pasaran Maju dan mengambil manfaat daripada keadaan tidak menentu dalam Pasaran Baru Muncul, sambil mengekalkan pelaksanaan program pelaburan dalam Pasaran Swasta.

Pada tahun 2020, Dana Komersial menjana pulangan berwajaran masa (TWRR) untuk tempoh dua tahun sebanyak 1.5% berbanding pulangan jangka panjang Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) + 3% atas asas lima tahun. Pelaburan kami dalam kelas aset Pasaran Awam Sejagat (Global Public Markets) Dana Komersial terus menunjukkan prestasinya yang mantap dengan pulangan tahunan sebanyak 26.2%.

Sementara itu, Dana Strategik telah terjejas teruk berikutan kejatuhan nilai pasaran aset tersenarai utama, serta peruntukan yang dibuat atas rosot nilai aset berkaitan penerbangan dan perhotelan. Kami mengharungi tempoh yang sukar ini dengan menumpukan usaha kepada sesi libat urus dengan pihak pengawal selia bagi menangani persekitaran operasi yang mencabar bagi syarikat-syarikat pelaburan dalam portfolio, melakukan penyusunan semula penyata imbang bagi aset terpilih untuk memelihara nilai, memperkukuhkan barisan

kepemimpinan syarikat operasi, serta pemantauan dan penilaian berterusan bagi kesan pandemik COVID-19 atas syarikat-syarikat pelaburannya. Dana Strategik mencatat keuntungan sebanyak 0.3% pada tahun 2020, berbanding kadar pulangan yang disasarkan daripada hasil 10-tahun Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) atas tempoh asas lima tahun.



Antara pencapaian utama aset kami bawah Dana Strategik adalah kemajuan ketara yang dicapai dalam penyusunan semula Malaysia Airlines Group (MAGB). Pada bulan Februari tahun ini, MAGB berjaya mendapat perintah mahkamah yang menyokong pelaksanaan penstrukturan semula melibatkan sebahagian besar pemiutang utamanya. Langkah berkenaan akan mengurangkan liabiliti MAGB yang kini berjumlah kira-kira RM15 bilion dan memberikan penjimatan kos sebanyak RM1 bilion.

Di peringkat dalaman, Khazanah terus mencapai kemajuan dalam mengukuhkan pelaksanaan keseluruhan proses dan prosedur yang mentadbirnya. Ini meliputi inisiatif berterusan dalam meningkatkan Pengurusan Aset-Liabiliti, Pengurusan Risiko Perusahaan (Enterprise), pelaksanaan ESG (Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus). Selain itu, usaha kami juga melibatkan peningkatan berterusan keupayaan digital di seluruh organisasi.



*“Kami akan meneruskan usaha pelaburan yang mampu memberikan nilai mampan bagi manfaat semua rakyat Malaysia”*



Sementara itu, Khazanah terus memberikan sumbangannya kepada masyarakat melalui projek **Taman Tugu** > yang diiktiraf di peringkat antarabangsa selain berjaya mencatat peningkatan sebanyak 41% dalam bilangan pengunjung dan juga menerima penghargaan daripada World Urban Park pada tahun lalu.

**Khazanah Research Institute** > terus menghasilkan bahan penyelidikan berupa komentar dan juga pandangan bernas dan penting dalam isu-isu yang paling mendesak di negara ini. Kami juga memperluaskan peranan **Yayasan Hasanah** >, dalam menyelaras pemberian sumbangan bantuan akibat berlakunya bencana antara kerajaan dan sektor swasta, pendidikan, dan pembangunan sosial di seluruh negara.

Melangkah ke hadapan, kami akan menumpukan kepada Lima Keutamaan Strategik yang dikenal pasti bagi tahun-tahun yang mendatang. Keutamaan kami termasuklah meningkatkan pulangan komersial, menghasilkan nilai berimpak melalui pelaburan strategik kami, mengambil kira atau mempertimbangkan alam sekitar, sosial dan

tadbir urus (ESG) dalam semua aktiviti pelaburan, membina asas digital dan teknologi yang kukuh, dan terus melabur dalam pembangunan warga Khazanah.

Secara keseluruhannya, kejayaan dan kemajuan Khazanah pada tahun 2020 merupakan hasil pelbagai usaha yang dilakukan secara kolektif oleh Lembaga Pengarah Khazanah yang diterajui oleh Pengerusinya, Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin, pihak pengurusan dan kakitangan. Kepada semua yang terlibat, saya ucapkan terima kasih. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk merakam penghargaan terhadap kemurahan hati warga Khazanah dan mengucapkan terima kasih kepada mereka yang meluangkan masa dan menyumbang wang untuk membantu golongan yang sangat memerlukan ketika pandemik COVID-19.

Kami akan meneruskan usaha dalam memberikan nilai mampan bagi manfaat semua rakyat Malaysia.

**DATUK SHAHRIL RIDZA RIDZUAN**

*Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad*

Mei 2021



# PENGURUSAN KANAN



## DATUK SHAHRIL RIDZA RIDZUAN

Pengarah Urusan

Datuk Shahril Ridza Ridzuan menyertai Khazanah pada bulan 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, Iskandar Investment Berhad dan Yayasan Khazanah. Beliau juga Pengarah Bukan Eksekutif dalam Lembaga Pengarah Malaysian Aviation Group Berhad dan Malaysia Airlines Berhad. Beliau memiliki Ijazah Sarjana (Kelas Pertama) daripada Cambridge University dan Ijazah Sarjana Muda Undang-undang Sivil (Kelas Pertama) daripada Oxford University.



## TENGGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN RAJA ABDUL AZIZ

Ketua Pegawai Pelaburan

Tengku Dato' Sri Azmil Zahrudin Raja Abdul Aziz menyertai Khazanah pada Oktober 2011 selepas berkhidmat di Malaysian Airline System Berhad sebagai Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau ialah Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif Penerbangan Malaysia Berhad. Beliau pernah bekerja dengan PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong. Kini, beliau merupakan Pengerusi UEM Group Berhad dan Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd. Beliau berkelulusan dalam bidang Ekonomi daripada University of Cambridge, United Kingdom dan merupakan seorang Akauntan Bertauliah.



## 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 ke 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 memegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan daripada University of Strathclyde, United Kingdom.





### **FARIDAH BAKAR ALI**

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 graduan University of Lancaster serta ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) dan Felo Institut Akauntan Bertauliah di England dan Wales (ICAEW).



### **LATIFAH DAUD**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengurusan Modal Insan Strategik

Latifah Daud menyertai Khazanah pada April 2015 selepas berkhidmat di Honeywell Inc yang beroperasi di Shanghai, China. Beliau berkhidmat hampir lapan tahun di peringkat pengurusan kanan Honeywell Asia Pasifik yang memberikan perkhidmatan kepada pelbagai industri termasuk aeroangkasa, minyak dan gas, penyelesaian teknologi perisian dan bahan khusus. Sebelum itu, beliau berkhidmat dengan Motorola/Freescale Semiconductor selama 13 tahun. Pada awal kariernya, Latifah menyertai Kumpulan Renong Group/Hatibudi Nominees apabila Kerajaan Malaysia memulakan program penswastan dan pelaksanaan infrastruktur negara pada awal tahun 1990-an. 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 merupakan Pengarah/Ketua Pematuhan di Credit Suisse Malaysia. Beliau mempunyai pengalaman selama 25 tahun dalam bidang perundangan, pengawalseliaan, pematuhan serta pengurusan risiko. Beliau memiliki Ijazah Undang-undang daripada London School of Economics and Political Science.



### **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 turut berkhidmat di 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.





### AMRAN HAFIZ AFFIFUDIN

Pengarah Eksekutif

Ketua, Tenaga & Infrastruktur

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, dengan menyandang pelbagai jawatan dan juga tanggungjawab dengan beberapa buah firma lain. Beliau memegang Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Perdagangan, dengan pengkhususan Perakaunan dan Kewangan daripada McIntire School of Commerce di University of Virginia, United States.



### SERENA TAN

Pengarah Eksekutif

Ketua, Pasaran Swasta dan Ketua, Kumpulan Institusi Kewangan

Serena Tan menyertai Khazanah pada Februari 2005. Beliau mempunyai lebih 20 tahun pengalaman berkaitan ekuiti swasta dan perkhidmatan kewangan termasuk dipinjamkan ke syarikat pelaburan milik Khazanah seperti Bank Lippo (kini CIMB Niaga) di Indonesia. Beliau menganggotai Lembaga Pengarah CIMB Group Holdings Berhad, CIMB Bank Berhad, Aviva Singapore and Singlife Singapore. Sebelum menyertai Khazanah, 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 dan turut menganggotai Aspen Institute's Finance Leaders Fellowship (2018).



### BRYAN LIM

Pengarah Eksekutif

Ketua, Pasaran Swasta (Asia Utara), Ketua, Pengguna dan Penjagaan Kesihatan

Bryan Lim menyertai Khazanah pada Disember 2005 dan menjadi anggota penting pasukan yang menubuhkan pejabat luar negara pertama Khazanah di Beijing, China pada tahun 2008. Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat dengan Ernst & Young, Rating Agency Malaysia Bhd (RAM) dan ECM Libra Securities Sdn Bhd. Beliau memiliki 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).





### **SELVENDRAN KATHEERAYSON**

Ketua, Aset Nyata

Selvendran Katheerayson menyertai Khazanah pada Januari 2006. Sebelum itu, beliau pernah berkhidmat di Motorola Inc dan Maxis Communications Berhad. Selvendran memulakan kerjayanya di Ernst & Young pada Jun 1994. Selvendran memegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam daripada Harvard University, Amerika Syarikat, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan (Kewangan) daripada University of Hull, United Kingdom dan Ijazah Kepujian dalam bidang Undang-undang daripada University of London, United Kingdom.



### **WONG SHU HSIEN**

Ketua, Infrastruktur

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



### **SHAHIN FAROUQUE JAMMAL AHMAD**

Ketua, Situasi Khusus

Shahin Farouque Jammal Ahmad menyertai Khazanah pada November 2016. Beliau memiliki pengalaman lebih 20 tahun dalam perbankan pelaburan. Sebelum menyertai Khazanah, beliau pernah bekerja di beberapa buah institusi perbankan komersial dan pelaburan dengan memikul tanggungjawab di 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, United Kingdom.



### **DR FARID MOHAMED SANI**

Ketua, Pejabat Ketua Pegawai Pelaburan

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 dari tahun 2012 hingga 2017. Dr Farid pernah bertugas di Khazanah antara Julai 2004 sehingga 2011. Beliau pernah menjadi perunding di McKinsey & Co. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Sarjana dan PhD dalam Kejuruteraan Kimia daripada University of Cambridge.





### **NICHOLAS KHAW**

Ketua, Penyelidikan

Nicholas Khaw menyertai Khazanah pada April 2011 selepas berkhidmat dengan Unit Perancang Ekonomi di Jabatan Perdana Menteri di mana beliau memulakan kerjayanya sebagai ahli ekonomi makro. Pada masa ini, beliau juga bertanggungjawab menguruskan operasi di Khazanah Research Institute selain menjadi kolumnis bulanan ruangan forum The Edge Malaysia. 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, Amerika Syarikat.



### **NIK SHARIFIDIN NIK MOHAMED DIN**

Ketua, Strategi

Nik Sharifidin Nik Mohamed Din menyertai Khazanah pada Ogos 2018 dan mempunyai kira-kira 20 tahun pengalaman dalam strategi korporat dan pengurusan. Sebelum menyertai Khazanah, beliau berkhidmat sebagai Ketua Pegawai Eksekutif di UNITAR International University. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai perunding strategi selama sembilan tahun di McKinsey & Company dan Ethos Consulting di Kuala Lumpur. Nik berkelulusan Sarjana Pengurusan Perniagaan daripada INSEAD dan juga Ijazah Perundangan dan Perdagangan daripada University of Western Australia.



### **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 bidang kewartawanan dengan Star Media Group. Beliau juga pernah berkhidmat dengan Multimedia Development Corporation dan CIMB Securities Sdn Bhd. Beliau merupakan graduan lulusan Universiti Pertanian Malaysia.

**Kami merakamkan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada bekas ahli Pasukan Pengurusan Kanan berikut atas sumbangan mereka kepada Khazanah.**

### **AHMAD ZULQARNAIN ONN**

Timbalan Pengarah Urusan dan Ketua Unit Pengurusan Strategik

Ahmad Zulqarnain Onn meninggalkan Khazanah pada Jun 2020 selepas berkhidmat selama enam tahun.

### **NIK RIZAL KAMIL**

Pengarah Eksekutif

Ketua, Pasaran Swasta, (Amerika Utara, EMEA dan India)

Nik Rizal Kamil meninggalkan Khazanah pada Januari 2021 selepas berkhidmat lebih sedekad.

### **MOHD IZANI ASHARI**

Ketua, Projek-projek Khas

Mohd Izani Ashari meninggalkan Khazanah pada April 2021 selepas berkhidmat selama 13 tahun.





# 2

## TADBIR URUS KORPORAT

Governance and Accountability ▸ 25



# TADBIR URUS DAN KEBERTANGGUNGJAWABAN

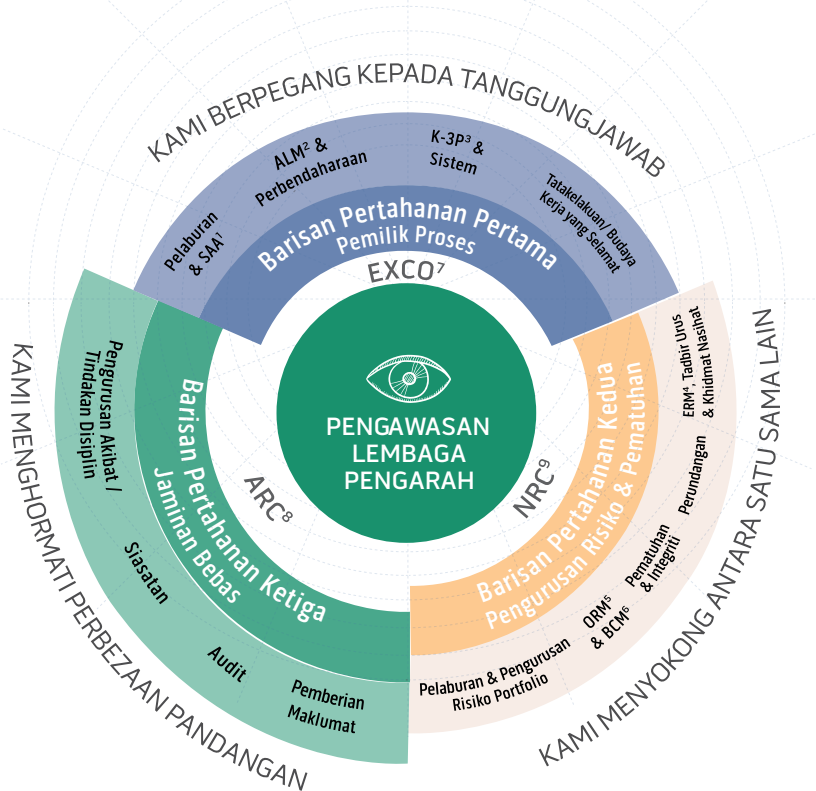
Kami berpegang teguh kepada standard ketelusan dan akauntabiliti yang kukuh, berpandukan kerangka yang menekankan struktur tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas.

Kami beroperasi dalam kerangka mandat yang jelas dan sejajar dengan objektif pembangunan negara.

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR) kami berfungsi sebagai panduan untuk pengurusan risiko yang efektif, dan menyemai budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko di seluruh Khazanah.

Kerangka yang diterima pakai Lembaga Pengarah pada tahun 2004 dan dikemas kini pada Jun 2021 untuk menyerlahkan fungsi pengawasan Lembaga Pengarah dan nilai teras Khazanah. FIGR menetapkan parameter yang memastikan keseluruhan operasi perniagaan kami berdasarkan nilai teras yang mana kami berpegang kepada tanggungjawab, saling menghormati perbezaan pandangan dan menyokong antara satu sama lain serta mempunyai kewajipan terhadap Lembaga Pengarah di peringkat terasnya.

Rajah 1: Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko



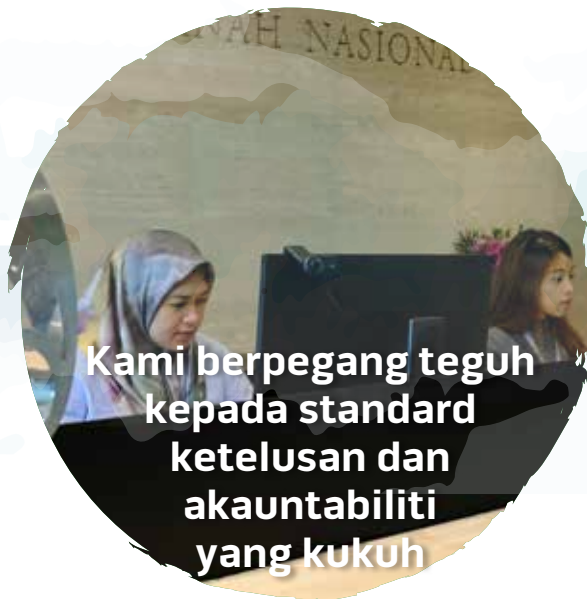
<sup>1</sup> SAA - Peruntukan Aset Strategik  
<sup>2</sup> ALM - Pengurusan Aset & Liabiliti  
<sup>3</sup> K-3P - Dasar, Prosesan & Prosedur Khazanah  
<sup>4</sup> ERM - Pengurusan Risiko Perusahaan  
<sup>5</sup> ORM - Pengurusan Risiko Operasi  
<sup>6</sup> BCM - Pengurusan Kesenambungan Perniagaan  
<sup>7</sup> EXCO - Ahli Jawatankuasa Eksekutif  
<sup>8</sup> ARC - Ahli Jawatankuasa Audit & Risiko  
<sup>9</sup> NRC - Ahli Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran



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

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 penajaan modal. Di samping itu, kami membuat pendedahan yang sewajarnya berhubung prestasi dan operasi kami sama ada ia diperlukan oleh undang-undang, pihak berkuasa tertentu atau penyebaran maklumat secara sukarela kepada pihak berkepentingan termasuk orang awam menerusi pelbagai platform dan forum.



Akaun kami diaudit oleh juruaudit luar yang bebas, dan penyata kewangan yang diaudit dikemukakan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Maklumat kewangan Khazanah dibentangkan kepada pemegang saham kami (Menteri Kewangan, Diperbadankan). Penyata kewangan beraudit kami juga boleh diperolehi dari laman web rasmi kami dan juga bahan 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.

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:

- 1**

**INISIATIF**

Menjadi ahli International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF), yang mana kami secara sukarela menyokong Prinsip Santiago dalam 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
- 2**

**INISIATIF**

Penandatanganan Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) yang mana kami menyokong enam prinsip yang diberi pilihan untuk dimasukkan elemen Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) dalam amalan pelaburan kami
- 3**

**INISIATIF**

Penandatanganan Ikrar Integriti Korporat Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), yang menggariskan komitmen utuh kami terhadap integriti dan tadbir urus yang baik
- 4**

**INISIATIF**

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 penyiasatan, penghalang maklumat, latihan kakitangan, dan temu seru (outreach) kepada syarikat pelaburan kami.*



## KOMITMEN TERHADAP INSTITUSI TADBIR URUS KORPORAT YANG BAIK



Khazanah merupakan penandatanganan 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 Rangka Kerja Penglibatan Lima Perkara dalam pendekatan pelaburan secara kolaboratif dengan syarikat pelaburan Khazanah. Rangka kerja 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 yang merangkumi 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 kemampuan 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 merupakan penandatangani 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 (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 mewujudkan jajaran dalam kalangan pelabur, termasuk diri kami, dengan objektif masyarakat yang lebih luas.

### 1. Kami akan memasukkan isu-isu ESG dalam analisis pelaburan dan proses membuat 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 kemampuan sebagai pelabur jangka panjang dan mempertimbangkan faktor-faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus dalam pelaburan yang dilakukan.

### 2. 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.

### 3. 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.

### 4. Kami akan mempromosi penerimaan dan pelaksanaan prinsip-prinsip berkenaan dalam industri pelaburan.

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

### 5. 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.

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

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





# 3

---

## PENILAIAN PRESTASI

2020 Financial Highlights ▶ **31**

Independent Auditors' Report ▶ **33**

Selected Financial Indicators ▶ **34**

Five Strategic Priorities ▶ **35**

# SOROTAN KEWANGAN

Khazanah Nasional (Khazanah) mencatatkan prestasi keseluruhan yang stabil pada tahun 2020 walaupun terpaksa berdepan dengan pasaran kewangan global yang tidak menentu serta persekitaran ekonomi yang kurang memberangsangkan akibat pandemik COVID-19.

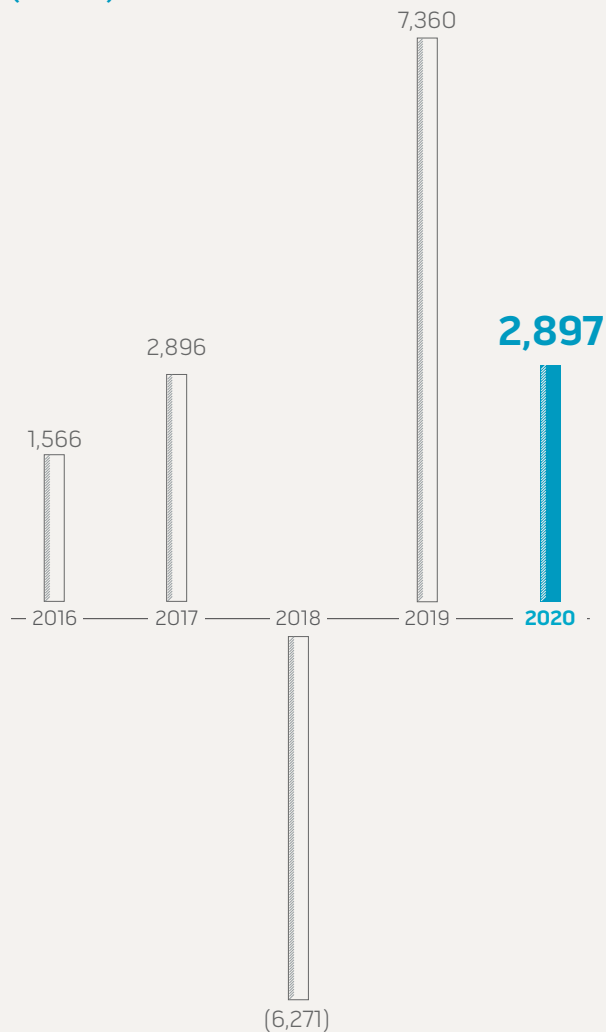
Khazanah meraih keuntungan operasi sebanyak RM2.9 bilion, berbanding RM7.4 bilion pada tahun 2019. Keadaan ini disebabkan oleh keuntungan hasil yang lebih rendah sebanyak RM2.7 bilion berbanding dengan RM9.9 bilion pada tahun 2019. Khazanah mengumumkan dividen sebanyak RM2.0 bilion bagi tahun 2020.

Khazanah terus melaksanakan pelaburan secara berhemah melalui struktur pelaburan dua dana.

Dana Komersial, yang menumpukan kepada pelaburan untuk memelihara dan mengembangkan nilai aset dalam jangka panjang, telah menjana kadar pulangan berwajaran masa (TWRR) untuk tempoh dua tahun sebanyak 1.5% berbanding sasaran pulangan jangka panjang Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) + 3% atas asas lima tahun. Nilai portfolio Dana Komersial diukur dengan Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) yang berada pada RM95.3 bilion pada akhir tahun 2020.

Dana Strategik, yang melabur untuk meningkatkan nilai pulangan ekonomi dan masyarakat kepada negara, mencatat keuntungan sebanyak 0.3%<sup>1</sup> pada tahun

**KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) DARIPADA OPERASI (RM Juta)**



PENILAIAN PRESTASI

Klik atau imbas kod QR untuk Penyata Kewangan 2020 lengkap ▶

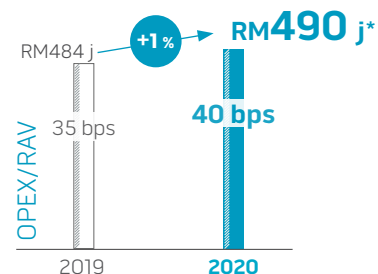


2020, berbanding kadar pulangan yang disasarkan untuk tempoh 10 tahun daripada hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) atas asas lima tahun. Sehingga pada 31 Disember 2020, nilai portfolio atau RAV Dana Strategik berjumlah RM27.9 bilion berbanding RM32.9 bilion pada tahun lalu. Nilai portfolio berkenaan menerima kesan akibat kejatuhan nilai pasaran aset tersenarai utama dan rosot nilai bagi aset berkaitan penerbangan dan perhotelan.

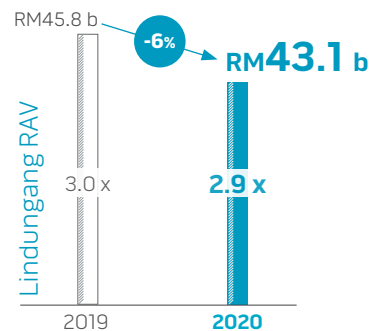
Di sebalik keadaan yang mencabar pada tahun 2020, kedudukan kewangan Khazanah kekal kukuh dengan jumlah hutang dikurangkan sebanyak 6.0% kepada RM43.1 bilion daripada RM45.8 bilion pada tahun 2019, manakala lindungan RAV<sup>2</sup> kekal berada pada 2.9 kali.

Sementara itu, pada tahun 2020, perbelanjaan operasi meningkat 1.0% kepada RM490 juta daripada RM484 juta pada tahun 2019. Ini mengambil kira RM20 juta yang disumbangkan oleh Khazanah sebagai bantuan COVID-19 kepada kerajaan.

### PERBELANJAAN OPERASI



### JUMLAH HUTANG



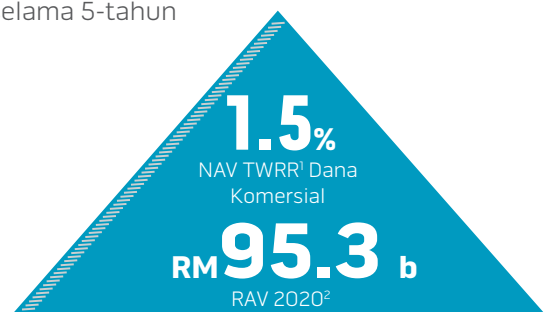
<sup>1</sup> Untung Bersih Agregat / Aset Ketara Bersih tidak termasuk Malaysia Airlines

<sup>2</sup> Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) melebihi Jumlah Hutang

\* Termasuk sumbangan bantuan COVID-19 berjumlah RM20 juta

### PRESTASI DANA KOMERSIAL

Pada tahun 2020, prestasi Dana Komersial berbanding sasaran kadar pulangan Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) +3.0% pada asas selama 5-tahun

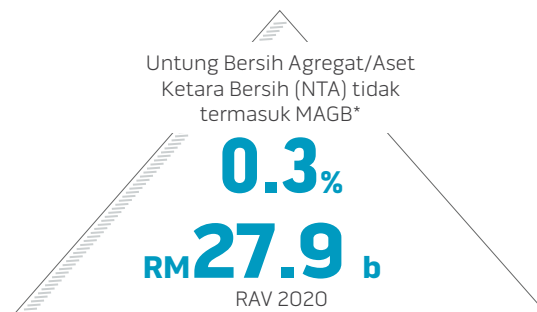


<sup>1</sup> Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) dikira pada asas 2 tahun Nilai Aset Bersih berbanding CPI (2019-2020) selama 2 tahun pada -0.2%

<sup>2</sup> Termasuk tunai dan bersamaan tunai dan, aset semasa lain

### PRESTASI DANA STRATEGIK

Sasaran pulangan 10-tahun Sekuriti Kerajaan Malaysia pada asas 5-tahun



\*2020 Untung Bersih Agregat/Aset Ketara Bersih tidak termasuk MAGB merupakan anggaran bagi tempoh setahun penuh sehingga pada 31 Disember 2020





# LAPORAN JURUAUDIT BEBAS

## Laporan Berkenaan Ringkasan Maklumat Kewangan

### Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang merangkumi ringkasan penyata imbangan pada 31 Disember 2020, 2019, 2018, 2017, dan 2016, 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 2020, 2019, 2018, 2017, dan 2016.

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 bagi 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, dijalankan mengikut Piawaian Pengauditan Malaysia yang Diluluskan (ISA) 810 (Disemak), 'Penglibatan untuk Melaporkan Ringkasan Penyata Kewangan'.

  
Ernst & Young PLT

10 April 2021  
Kuala Lumpur



# PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

## PENYATA PENDAPATAN (RM Juta)

Bagi tahun-tahun berakhir pada 31 Disember

	2020	2019	2018	2017	2016
Hasil	8,364	14,290	4,471	6,112	6,210
Keuntungan / (kerugian) daripada operasi	2,897	7,360	(6,271)	2,896	1,566
Cukai	(88)	(82)	(249)	(88)	(129)
Keuntungan / (kerugian) bersih bagi tahun	2,809	7,278	(6,520)	2,808	1,437
Dividen yang diisytiharkan					
- Dividen biasa	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(700)	(650)
- Dividen khas	(1,000)	—	(500)	(300)	—
Keuntungan / (kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	809	6,278	(8,020)	1,808	787

## PENYATA IMBANGAN (RM Juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2020	2019	2018	2017	2016
Aset semasa	7,847	8,289	3,852	6,141	5,071
Aset bukan semasa	74,041	74,777	82,967	86,426	83,378
Jumlah aset	81,888	83,066	86,819	92,567	88,449
Liabiliti semasa	10,345	12,063	17,109	12,064	10,338
Liabiliti bukan semasa	35,129	34,521	38,793	39,136	40,280
Jumlah liabiliti (lihat Nota A)	45,474	46,584	55,902	51,200	50,618
Modal Saham	12,284	12,284	12,284	12,284	6,644
Saham premium	-	-	-	-	3,840
Untung tertahan	16,675	15,866	9,587	17,607	16,983
Rizab lain	7,455	8,332	9,046	11,476	10,364
Dana pemegang saham	36,414	36,482	30,917	41,367	37,831
Jumlah ekuiti dan liabiliti	81,888	83,066	86,819	92,567	88,449

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

## PINJAMAN (RM Juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2020	2019	2018	2017	2016
Bon jaminan kerajaan oleh Khazanah	9,878	10,639	12,626	14,013	14,373
Bon dan nota lain	26,245	24,997	23,015	19,449	17,253
Pinjaman bertempoh	3,352	2,500	5,067	5,022	5,286
Sukuk boleh tukar	3,135	3,133	2,899	4,622	4,826
Kemudahan kredit pusingan	456	4,500	11,628	6,766	7,525
	43,066	45,769	55,235	49,872	49,263

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 yang telah dikitar semula kepada pendapatan tertahan semasa pelupusan.
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

Khazanah mengenal pasti Lima Keutamaan Strategik (5SP) pada tahun 2018 untuk memandu kami dalam melakukan perubahan terhadap portfolio dan organisasi kami, dengan menumpukan kepada:

SP 1

## Mengimbangi semula Dana Komersial

kami dengan mempelbagaikan kelas aset dan wilayah ke arah mencapai peruntukan aset strategik jangka panjang dan pulangan kewangan yang mampan pulangan terlaras risiko.

SP 5

## Membangunkan Kapasiti

**Organisasi** dengan memperbaharui kerangka inisiatif digital dan bakat.

SP 2

## Membangunkan Dana Strategik

yang membolehkan kami memberikan hasil ekonomi dan masyarakat yang benar-benar berkesan.



SP 4

## Struktur dan Kerangka Tadbir

**Urus diselaraskan** dengan memasukkan dasar dan prosedur untuk mentadbir struktur dua dana dan menguruskan sebarang potensi risiko.






SP 3

## Memperkuhkan Kedudukan

**Kewangan** dengan mengurangkan hutang Khazanah ke tahap lebih optimum dan perbelanjaan operasi diurus secara berhemat.



## Pencapaian pada tahun 2020 berbanding Lima Keutamaan Strategik kami

 <p><b>SP 1</b> Mengimbangi Semula Dana Komersial</p>	<p><b>Sasaran pulangan Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) + 3.0%</b></p> <p>Pulangan Kadar Wajaran Masa (TWRR) selama 2 tahun pada <b>1.5%</b></p>		
 <p><b>SP 2</b> Membangunkan Dana Strategik</p>	<p><b>Melaksanakan langkah-langkah mengekalkan nilai aset ketika berlakunya kejatuhan ekonomi</b></p> <p>(Tenaga Nasional Berhad (TNB), Telekom Malaysia (TM), Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB) dan Themed Attractions Resorts &amp; Hotels (TAR&amp;H))</p>		
 <p><b>SP 3</b> Mengukuhkan Kedudukan Kewangan</p>	<p><b>Mengekalkan OPEX 40bps</b> sehingga pada tahun 2020</p>	<p><b>Lindungan berhemah Nilai Aset Boleh Tunai (RAV)* 2.9x</b> sehingga pada tahun 2020</p>	<p><b>Mengurus paras hutang RM45.8 b</b> kepada <b>RM43.1 b</b></p>
 <p><b>SP 4</b> Menyelaras Struktur dan Kerangka Tadbir Urus</p>	<p><b>Pelaksanaan dasar dan proses baharu berjaya dimuktamadkan bagi membolehkan Khazanah disesuaikan semula dengan mandat</b></p>		
 <p><b>SP 5</b> Membangunkan Kapasiti Organisasi</p>	<p><b>Khazanah telah meluluskan strategi digital dan pendigitalan semula dimulakan di seluruh organisasi</b></p>		

\* RAV: Nilai Aset Boleh Tunai



Di sebalik suasana ekonomi yang mencabar dan impak pandemik COVID-19 terhadap persekitaran operasi yang belum pernah dilalui sebelum ini, prestasi Khazanah pada tahun 2020 masih menepati sasaran yang ditetapkan. Usaha-usaha yang dilaksanakan sejak beberapa tahun lepas, telah banyak membantu Khazanah untuk mengharungi ketidaktentuan ekonomi.

Pada tahun 2020, Khazanah terus mengukuhkan kedudukan kewangannya. Perbelanjaan operasi atau OPEX secara keseluruhannya kekal stabil sebanyak RM490 juta berbanding RM484 juta pada tahun sebelumnya. Jumlah berkenaan meliputi sumbangan bantuan Covid-19 sebanyak RM20 juta kepada kerajaan. Pada masa sama, kami juga berupaya mengurangkan paras hutang kepada RM43.1 bilion daripada RM45.8 bilion manakala Lindungan Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) pula berada pada 2.9 kali ganda.

Kepelbagaian aset global bagi tujuan mengimbangi semula Dana Komersial secara berterusan membolehkannya meraih pulangan sebanyak 1.5% dengan RAV sebanyak RM95.3 bilion. Dana Strategik pula meraih pulangan 0.3% pada tahun 2020 meskipun nilai pasaran aset-aset tersenarai terjejas teruk dan peruntukan dibuat atas rosot nilai aset penerbangan dan hospitaliti. Khazanah telah menumpukan usaha pada sesi libat urus dengan pihak pengawal selia bagi menangani persekitaran operasi mencabar syarikat-syarikat pelaburannya,



**Kami mengenalpasti Lima Keutamaan Strategik (5SP) untuk memandu kami dalam melakukan perubahan terhadap portfolio**

penyusunan semula penyata imbangan bagi aset terpilih untuk memelihara nilai dan pemantauan berterusan bagi kesan COVID-19 ke atas syarikat-syarikat pelaburannya.

Selain itu, Khazanah juga memuktamadkan pelaksanaan dasar tadbir urus yang baharu dan juga proses menyelaraskan serta menyokong pelaksanaan mandat dan strategi pelaburan seperti Pengurusan Risiko Perusahaan (Enterprise), Batasan Risiko dan Dasar Integriti Umum.

Pada masa sama, Khazanah telah meningkatkan inisiatif-inisiatif untuk membangunkan asas digital dan teknologi yang kukuh selepas strategi digital diluluskan dengan memulakan pelaksanaan semula proses digital sewajarnya melibatkan seluruh organisasi. Krisis COVID-19 telah mempercepatkan rancangan transformasi digital Khazanah yang menyokong pengenalan 'Bekerja Daripada Rumah'.





# 4

---

## PELABURAN KAMI

Our Investments ▶ **39**

Responsible Investing ▶ **44**

Portfolio of Selected Companies ▶ **45**

# PELABURAN KAMI

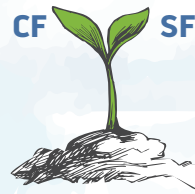
Kami akan hanya melabur sekiranya mampu meraih pulangan kewangan yang bersesuaian dengan risiko. Selain itu, pelaburan strategik juga mesti memberikan impak ekonomi yang telah dikenal pasti.

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 beroperasi melalui struktur pelaburan dua dana. Dua dana tersebut ialah Dana Komersial (CF) dan Dana Strategik (SF) yang diwujudkan dengan objektif, dasar dan strategi yang berbeza.



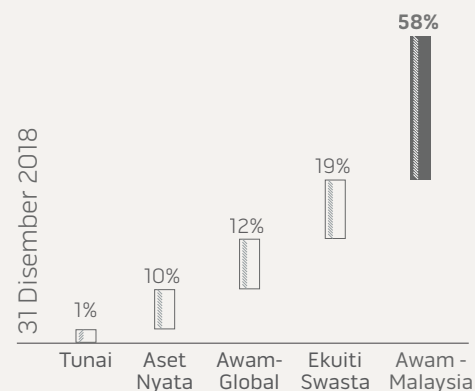
## DANA KOMERSIAL

Dana Komersial (CF) yang tertumpu kepada menjana pulangan bersesuaian risiko positif dalam jangka panjang, bagi mengembangkan aset kewangan. Pada tahun 2020, CF menjana kadar pulangan berwajaran masa (TWRR) sebanyak 1.5% dengan Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) berjumlah RM95.3 bilion. 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 luar.

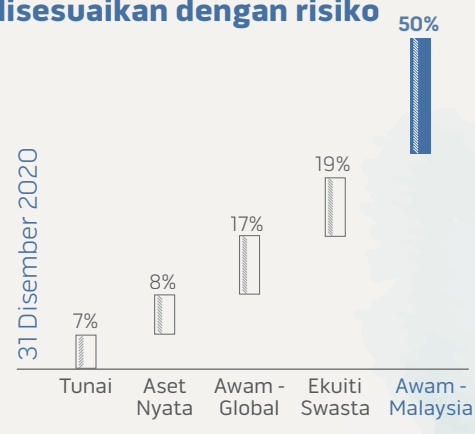
Di sebalik keadaan pasaran tidak menentu di seluruh dunia akibat pandemik COVID-19, kemajuan ketara dicapai dalam mempelbagaikan portfolio, selari dengan usaha pengimbangan semula portfolio yang dimulakan sejak dua tahun lalu. Pada tahun 2020, Khazanah mencatat kemajuan dalam beberapa kelas aset, hasil daripada pengimbangan semula aset PIPE (Pelaburan Swasta dalam Ekuiti Awam), penyaluran dana tambahan dalam Ekuiti Awam di Pasaran Maju (DM) serta memanfaatkan ketidaktentuan dalam Pasaran Baru Muncul (EM), sambil meneruskan pelaksanaan program pelaburan dalam Pasaran Swasta.

Kami akan terus mempelbagaikan portfolio CF ke arah mencapai SAA pada tahun 2028.

## PERUNTUKAN ASET KHAZANAH BAGI DANA KOMERSIAL



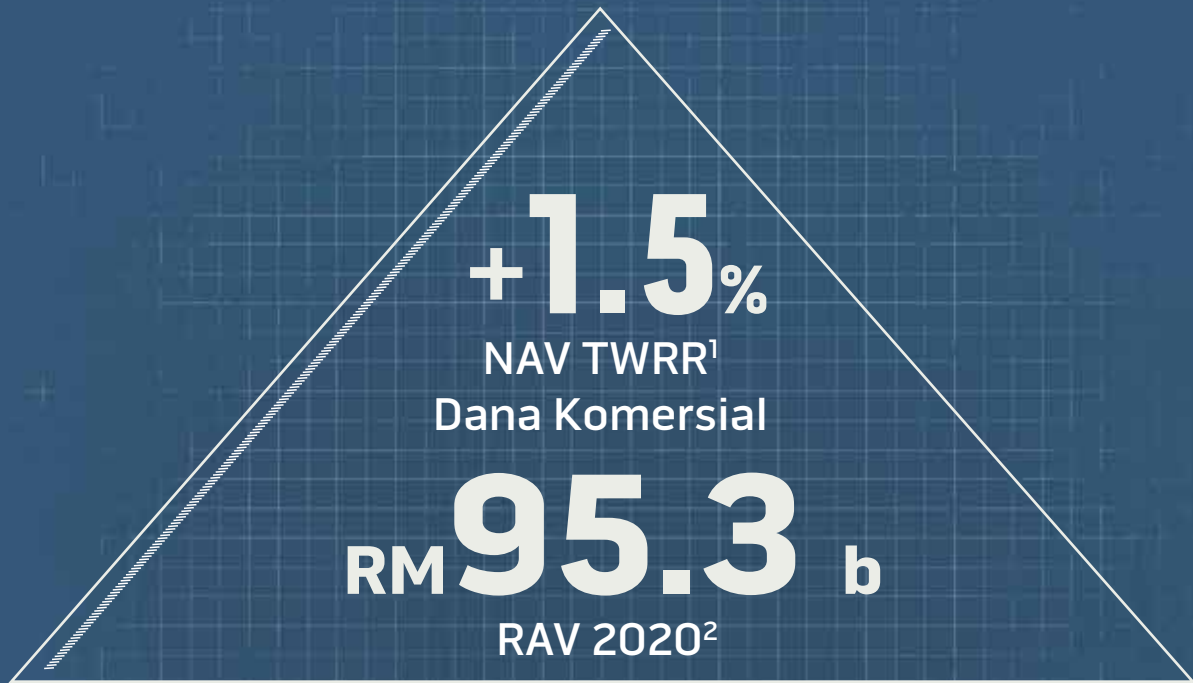
**Sejak 2 tahun lalu, kami terus mengimbangi portfolio Dana Komersial dengan tujuan mempelbagaikan portfolio dan meningkatkan pulangan yang disesuaikan dengan risiko**





## PRESTASI DANA KOMERSIAL

Prestasi Dana Komersial pada tahun 2020 berbanding pulangan Indeks Harga Pengguna Malaysia (CPI) +3.0% pada asas selama 5 tahun.



<sup>1</sup> Kadar Pulangan Berwajaran masa (TWRR) dikira pada asas selama dua tahun bagi Nilai Aset Bersih berbanding Indeks Harga Pengguna selama tempoh 2-tahun (2019-2020) pada -0.2%

<sup>2</sup> Termasuk tunai dan bersamaan tunai, dan lain-lain aset

<sup>3</sup> Pelaburan Swasta dalam Ekuiti Awam

### TUMPUAN DANA KOMERSIAL PADA TAHUN 2020



**Meneruskan pengimbangan** semula aset PIPE<sup>3</sup> dalam portfolio Dana Komersial



**Dana disalurkan** ke Ekuiti Awam DM dan **memanfaatkan ketidaktentuan pasaran EM**



**Disiplin dalam melaksanakan** program pelaburan Pasaran Swasta

### Aset-aset Terpilih



## DANA STRATEGIK

Dana Strategik (SF), sebuah dana pembangunan yang dirancang bergerak secara sendiri, dalam melaksanakan pelaburan strategik ke arah menyumbang kepada manfaat jangka panjang ekonomi. Meskipun tempoh pelaburannya bersifat jangka panjang, tetapi pulangan komersialnya masih perlu dijana sejajar dengan sasaran SF secara keseluruhan. Kami akan sentiasa mengkaji semula tema pelaburan strategik berdasarkan trend utama ekonomi global dan keperluan negara, dan aset pelaburan strategik dalam portfolio akan turut dikaji semula serta dinilai supaya relevan dengan sasaran strategik.

Pada tahun 2020, portfolio SF menjana pulangan keseluruhan sebanyak 0.3%, manakala Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) kekal RM27.9 bilion, susut sebanyak 15% daripada RM32.9 bilion setahun lalu.

Nilai portfolio terjejas teruk akibat kejatuhan nilai pasaran aset tersenarai utama dan rosot nilai aset penerbangan dan perhotelan yang menyebabkan Khazanah terpaksa membuat peruntukan rosot nilai beberapa aset iaitu RM3.1 bilion untuk Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB) dan RM1.8 bilion untuk Themed Attractions Resorts & Hotels (TAR&H). Oleh itu, Khazanah mengharungi tempoh yang sukar pada tahun 2020 dengan menumpukan kepada sesi urus libat pihak pengawal selia bagi menangani persekitaran operasi mencabar syarikat-syarikat pelaburannya, melakukan penyusunan semula penyataimbangan bagi aset terpilih untuk memelihara nilai, memperkukuhkan barisan kepimpinan syarikat operasi, serta melakukan pemantauan dan penilaian berterusan tentang kesan pandemik COVID-19 ke atas syarikat-syarikat pelaburannya.

Sebagai pemegang saham tunggal MAGB, Khazanah terus memberikan sokongan penuh dan bekerjasama erat dalam usaha untuk memastikan kelangsungan syarikat penerbangan tersebut selepas tempoh pasca pandemik kelak. Pada 22 Februari 2021, Mahkamah Tinggi Keadilan England dan Wales telah meluluskan Skim Pengaturan antara entiti penyewaan MAGB, MAB Leasing Limited, dengan majoriti pemberi pajak operasi pesawat MAGB, setelah menerima sokongan sebulat suara daripada mereka. Ini merupakan komponen penting terhadap usaha penyusunan semula yang lebih luas untuk mencapai pengurangan liabiliti MAGB yang kini berjumlah lebih RM15 bilion.

MAGB seterusnya akan menumpukan kepada kerjasama dengan kerajaan dan pemegang kepentingan lain untuk memulakan semula aktiviti perjalanan udara dan merangsang pemulihan industri berkenaan, selain mengurus simpanan tunai dan menguasai permintaan yang dijangka bakal pulih, yang merupakan sebahagian daripada usaha penstrukturan semula dalaman.

Secara keseluruhannya, Khazanah telah menetapkan tempoh pelaksanaan jangka panjang selama 5 tahun bagi CF dan SF dan sebagai pelabur jangka panjang, kami akan terus melaksanakan strategi pelaburan ke arah mencapai dan juga berharap dapat melepasi sasaran yang ditetapkan.

*“Kami akan sentiasa mengkaji semula tema pelaburan strategik berdasarkan trend utama ekonomi global dan keperluan negara”*



## PRESTASI DANA STRATEGIK

Sasaran pulangan hasil 10-tahun Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) pada asas selama 5-tahun



\* Untung Bersih Agregat/Aset Ketara Bersih tahun 2020, tidak termasuk MAGB merupakan anggaran setahun penuh sehingga pada 31 Disember 2020

### TUMPUAN DANA STRATEGIK PADA TAHUN 2020



**Libat urus dengan pengawal selia** bertujuan menangani persekitaran operasi mencabar bagi syarikat-syarikat pelaburan



**Memulakan penyusunan semula penyata imbang aset terpilih** untuk memelihara nilai kesan daripada COVID-19 dan kejatuhan pasaran



Pembugaran dan **memperkuatkan barisan kepimpinan syarikat operasi**



**Meneruskan pemantauan impak COVID-19**, membuat peruntukan rosot nilai beberapa aset (RM3.1 b bagi MAGB, RM1.8 b bagi TAR&H)



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

*Klik atau imbas kod QR untuk mengetahui dasar-dasar kami.*



### Dasar Pelaburan

menggariskan mandat, objektif dan prinsip pelaburan kami



### 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



### Dasar Pengundian

menggariskan prinsip dan garis panduan Khazanah, yang diambil daripada kod antarabangsa dan setempat, dan amalan terbaik tadbir urus korporat dan tujuan kami.



# PORTFOLIO SYARIKAT- SYARIKAT TERPILIH

Setakat 31 Disember 2020. Senarai syarikat tidak menyeluruh.

## DANA KOMERSIAL DANA STRATEGIK



**Ant Group**  
www.antgroup.com



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



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



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



**Cement Industries of Malaysia Berhad**  
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



**IHH Healthcare Berhad**  
www.ihhealthcare.com



**M+S Pte Ltd**



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



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



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



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



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



# PORTFOLIO SYARIKAT-SYARIKAT TERPILIH

Setakat 31 Disember 2020. Senarai syarikat tidak menyeluruh.

## DANA KOMERSIAL DANA STRATEGIK



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



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



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



**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)



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



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



**Sunway Iskandar Sdn Bhd**  
[www.sunwayiskandar.com](http://www.sunwayiskandar.com)



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





# 5

---

## WARGA KERJA & PENGETAHUAN

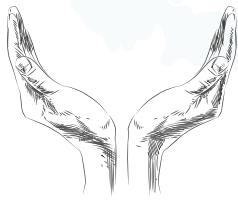
Our Values, Our People ▶ **48**

Khazanah as a Learning Organisation ▶ **50**

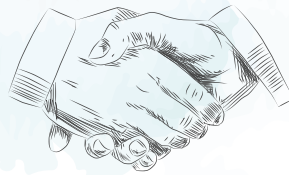
Society and Community ▶ **54**

## NILAI KAMI

Dalam usaha mencapai tujuan 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.



**Kami berpegang kepada tanggungjawab**



**Kami menghormati perbezaan pandangan**



**Kami menyokong antara satu sama lain**



Warga Khazanah mengucapkan selamat tinggal kepada KLCC yang menjadi pejabat korporatnya selama 15 tahun.





# WARGA KAMI

Kekuatan Khazanah terletak kepada warganya.

Berikutan keadaan ekonomi dunia yang tidak menentu, kami terus memberikan tumpuan dan sokongan kepada warga kami supaya kekal bermotivasi. Kami berusaha memupuk persekitaran kerja yang positif selain menghargai perbezaan pandangan dan memiliki nilai kebertanggungjawaban yang tinggi.

## Aktiviti Secara Maya

Salah satu cara untuk berinteraksi secara positif dengan warga kami dan juga meningkatkan kesejahteraan emosi dan mental mereka adalah melalui penganjuran aktiviti maya yang berkisar kepada gaya hidup, kecergasan, aktiviti berorientasi keluarga, pembelajaran digital, dan pertukaran pandangan dan pengetahuan penting lain.



## Talian Prihatin Khazanah

Kami komited untuk mengambil cakna dan menyokong warga kami pada waktu yang mencabar ini dengan mengadakan talian hotline 24 jam iaitu Talian Prihatin Khazanah (Khazanah Careline). Melalui talian ini warga kami boleh mendapat sebarang sokongan yang diperlukan sama ada berkaitan dengan COVID-19 ataupun kesejahteraan umum mereka. Selain Khazanah Careline, Talian Sokongan Rakan Sebaya (Careline Peer Support) juga diwujudkan untuk menyediakan nasihat dan juga sokongan tambahan kepada warga Khazanah yang didapati positif COVID-19.

Dalam kami terus mendepani cabaran yang tidak pernah berlaku sebelumnya dan menyesuaikan diri dengan perubahan, kami berusaha menggalakkan kolaborasi di kesemua peringkat dan aktiviti. Kami menggalakkan perbincangan secara terbuka dan pemupukan idea baharu sebagai tanda penghargaan terhadap komitmen kerja sambil menekankan kepada kesejahteraan dan produktiviti pekerja.



# 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 baharu.

## Program Latihan Siswazah Khazanah (KGTP)

KGTP bermatlamat membangunkan generasi pemimpin baharu negara. Di bawah program 12 bulan yang disediakan, pelatih akan diberikan cabaran dalam suasana yang dinamik, penuh persaingan dan sentiasa bergerak pantas. Para pelatih juga didedahkan kepada pelbagai sektor dan bidang, yang bukan hanya menjanjikan sebuah kerjaya yang mencabar tetapi menjadikannya lebih bermakna. Sehingga kini, seramai 201 pelatih menyertai KGTP yang mana 100 pelatih telah pun menjadi kakitangan Khazanah.

KGTP mempunyai dua bidang pengkhususan:

### Program Latihan Siswazah – Pelaburan (GTP-I)

Program ini bertujuan melahirkan penganalisis pelaburan berbakat di Bahagian Pelaburan. Keutamaan diberikan kepada individu yang memiliki sifat ingin tahu secara intelektual serta mempunyai semangat berpasukan dan berminat mengembangkan kemahiran dalam bidang kewangan, analitik dan pemikiran strategik. Individu berkenaan akan diberi pendedahan dalam pembangunan dan pelaksanaan strategi pelaburan dalam pelbagai kelas dan sektor aset, serta inisiatif penciptaan nilai untuk syarikat portfolio Khazanah



Sebahagian daripada 22 siswazah pelatih pada hari pertama program latihan mereka pada Oktober 2020

### Program Latihan Siswazah – Khazanah (GTP-K)

Program ini diperkenalkan untuk membangun bakat dalam bidang pengkhususan yang dipilih seperti Digital & Teknologi; Tadbir Urus, Risiko & Pematuhan; Perundangan; Penyelidikan; Modal Insan Strategik dan Strategi. Program ini menerima mana-mana siswazah yang baru menamatkan pengajian dalam apa juga bidang tetapi berminat dengan tugas yang melibatkan penyelesaian masalah, pengendalian data serta berurusan dengan pelbagai pihak berkepentingan.



### Program Pembangunan Kepemimpinan Khazanah (KLDP)

KLDP melibatkan program kepemimpinan berstruktur bertujuan melahirkan pemimpin peringkat pertengahan yang mempunyai pengetahuan dan berkemahiran serta boleh memimpin dan bersedia memainkan peranan lebih besar pada masa depan. Kohort KLDP selama 12 bulan menyediakan program yang disesuaikan dengan peserta, merangkumi ceramah, bimbingan, simulasi dan komponen pembelajaran tindakan. Sehingga kini, kami mempunyai seramai 40 peserta KLDP, dengan satu kohort telah pun selesai programnya pada bulan Ogos manakala satu lagi sedang berlangsung.



Peserta KLDP Kohort 1 ketika hari graduasi mereka pada Ogos 2020.

### Program Basiswa Khazanah (KSP)

KSP menjadi salah sebuah platform pembangunan yang tersedia untuk pekerja berprestasi tinggi mengikuti pengajian pascasiswazah sepenuh masa di universiti utama tempatan dan luar negara. Program ini diperkenalkan terutamanya untuk mengembangkan bakat individu berprestasi tinggi sebagai pemimpin dalam usaha memenuhi keperluan perniagaan masa depan Khazanah. Sejak beroperasi pada tahun 2014, terdapat 54 penerima biasiswa, dikategorikan kepada dua peringkat:

**Peringkat 1 (Bakat Baru Muncul)** – Kakitangan peringkat bawah (Junior) yang cemerlang akan belajar untuk tempoh dua tahun

**Peringkat 2 (Pertengahan Karier)** – Kakitangan peringkat pertengahan hingga kanan yang mempunyai bakat kepemimpinan akan belajar untuk tempoh setahun



## Inisiatif Pembangunan Warga Khazanah (SDB)

SDB diperkenalkan untuk menyokong usaha pembangunan diri warga Khazanah dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi, terutamanya bidang yang berkaitan dengan pekerjaan (yang bukan melibatkan latihan formal yang disediakan oleh Khazanah). SDB menyediakan bantuan kewangan kepada kakitangan yang ingin mengikuti pengajian sambilan (program sarjana atau pascasiswazah), atau pensijilan seperti Chartered Financial Analyst (CFA), Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) yang berkaitan dengan peranan semasa dan masa depan mereka di Khazanah. Setakat ini, 116 kakitangan menerima manfaat di bawah SDB.



## Khazanah Megatrends Forum (KMF)

merupakan persidangan tahunan yang menemukan 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 perspektif pasaran, firma, masyarakat dan rakyat. Pada tahun 2020, Khazanah memutuskan untuk tidak menganjurkan KMF berikutan penularan pandemik COVID-19.



Khazanah Megatrends Forum (KMF) yang diadakan sebelum pandemik COVID-19

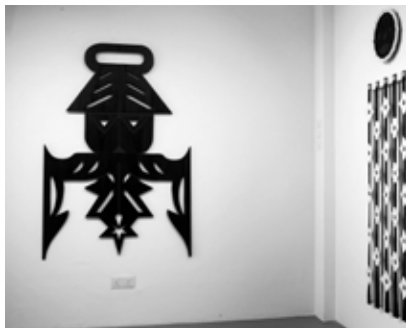


## Khazanah Knowledge Exchange (KKE) & Tea Talk Series

melibatkan aktiviti perkongsian ilmu yang menyaksikan penceramah daripada pelbagai latar belakang dijemput memberikan ceramah mereka kepada kakitangan Khazanah meliputi topik yang diminati. Sejak bermulanya pandemik COVID-19, KKE dan Tea Talk diadakan secara maya melalui sesi yang membolehkan kakitangan mengambil bahagian secara jarak jauh. Secara keseluruhannya sebanyak 30 sesi KKE dan Tea Talk dianjurkan pada tahun 2020 melibatkan topik-topik seperti kecerdasan buatan, pengembangan budaya dan ekonomi, geopolitik keselamatan siber, penempatan, dan keusahawanan sosial.

**Pusat Sumber Khazanah** menyediakan sumber maklumat dan pangkalan data terkini, dalam bentuk format digital dan 'hardcopy', dan mengumpul serta kemas kini maklumat berita bagi kegunaan utama Khazanah dan sebaliknya.





Artis visual, Tomi Heri, peserta Khazanah Nasional Associate Artist Programme di ACME Studios, London (2019) menganjurkan pameran solo beliau, yang merupakan sebahagian inisiatif program tersebut.



**Khazanah Residency Programme (KRP)** > bertujuan membangunkan bakat generasi muda Malaysia dalam bidang seni, media, reka bentuk dan perkhidmatan awam secara mempersiapkan mereka dengan pengetahuan, kemahiran dan jaringan kerja (networking) terkini dalam bidang masing-masing. Peserta terpilih akan mengikuti sama ada program residensi, 'fellowship' atau kursus jangka pendek yang dikendalikan oleh institusi-institusi tersohor dunia. Di bawah program yang ditaja sepenuhnya oleh Khazanah dan tanpa dikenakan ikatan kontrak, peserta yang selesai mengikutinya dikehendaki menyumbang kembali dalam pelbagai bentuk dan cara bagi manfaat seluruh rakyat Malaysia. Sehingga kini, 36 orang rakyat Malaysia yang berbakat telah menyertai program berkenaan termasuk 14 wartawan, enam arkitek, enam artis, empat kakitangan awam, serta enam kakitangan Khazanah dan syarikat berkaitannya.

Tahun 2020 merupakan satu tempoh yang sangat sukar. Semua penduduk dunia terpaksa mengamalkan norma baharu, sekali gus menyaksikan KRP tidak dapat dilaksanakan kerana terdapatnya larangan perjalanan dan juga perintah kawalan pergerakan. Oleh itu, pada tahun 2020, dalam usaha mempererat hubungan dengan alumni kami, tumpuan diberikan kepada penganjuran sesi perkongsian pengetahuan oleh alumni residensi kami melalui K-Residency Series Tea Talk. Tiga ceramah secara maya diadakan merangkumi topik-topik meliputi bidang seni hinggalah bilik berita atau editorial, tentang bagaimana penyesuaian diri dilakukan ketika bekerja dalam era pandemik. Meniti ke tahun 2021 dan seterusnya, pengalaman yang diraih pada tahun sebelumnya memberi kita harapan untuk kembali seperti sebelum ini dan juga meraih peluang-peluang baharu.



# MASYARAKAT DAN KOMUNITI

Khazanah menyumbang kepada komuniti melalui entiti-entiti miliknya.

## YAYASAN HASANAH

Sebuah yayasan milik Khazanah Nasional

**Yayasan Hasanah (Hasanah)** merupakan sebuah yayasan perdana Khazanah yang ditubuhkan pada 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.

Pada tahun 2020, walaupun Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) telah menjejaskan pelaksanaan projeknya, Hasanah berjaya menyalurkan dana berjumlah RM30.07\* juta untuk membiayai 215 buah projek. Beberapa projek penting yang dilaksanakan adalah seperti berikut.

\* Dana yang disediakan meliputi peruntukan Geran Khas Hasanah 2020 sebanyak RM25 juta tetapi tidak termasuk RM95.4 juta yang disumbangkan oleh GLC/GLIC sebagai bantuan menghadapi pandemik COVID-19 di bawah GDRN yang mana Hasanah merupakan sekretariat bersama.

**Rangkaian Tindakan Bencana GLC / GLIC (GDRN)** - Sebagai sekretariat bersama dengan Telekom Malaysia, Hasanah telah menyelaras lebih RM95.4 juta bantuan meliputi seluruh GLIC, GLC dan syarikat swasta dalam memberikan sokongan kepada Kementerian Kesihatan untuk menangani pandemik COVID-19.

**Geran Khas Hasanah (HSG) 2020** - Hasanah meluluskan RM25 juta untuk pelaksanaan 110 inisiatif yang menyokong pendidikan, kehidupan, bantuan makanan, kesihatan & kesejahteraan, kebajikan haiwan, dan seni & budaya.

**Bantuan Bencana Kemanusiaan Hasanah (HDR)** - Bantuan Bencana Kemanusiaan Hasanah (HDR) - Lebih daripada RM5 juta dana disalurkan untuk 99 inisiatif. Sebanyak 72% daripada projek tersebut melibatkan pengedaran bakul makanan.



Barangan berkaitan penjagaan kesihatan diagihkan kepada Good Shepherd Services di Sabah

Untuk maklumat lanjut tentang inisiatif Yayasan Hasanah pada tahun 2020, sila layari [www.yayasanhasanah.org](http://www.yayasanhasanah.org) ▶

Klik atau imbas kod QR untuk membaca Laporan Hasanah 2020 ▶





**Yayasan Khazanah (YK)** menjadikan program biasiswanya sebagai usaha memperkasakan bakat masa depan. Intervensi pengembangan kepemimpinan yang turut melibatkan sentuhan kemanusiaan ternyata berkesan apabila salah seorang penerima biasiswanya, Zad Chin Qi Qi, diterima masuk melanjutkan pelajaran dalam bidang program sarjana Sains Komputer di Harvard University pada tahun 2020. Walaupun para penerima biasiswa YK berjaya memasuki program pascasiswazah di Harvard University sebelumnya, ini merupakan pencapaian kali pertama untuk pengajian sarjana. YK berusaha keras membantu membina bakat untuk negara, terutamanya ketika tempoh yang mencabar ini dan menyediakan biasiswa merupakan salah sebuah platform terbaik untuk melakukannya.



Zad Chin Qi Qi, menjadi pemegang biasiswa YK yang pertama diterima masuk oleh Harvard University untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana.

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



Pada bulan Mac 2020, YK mengadakan program motivasi untuk para pelajar tingkatan lima daripada komuniti B40. Sesi itu merangkumi perkongsian tentang program biasiswa YK, aktiviti pendidikan dan peningkatan kemahiran.





Sebuah penerbitan bertajuk *The Social Inequalities and Health in Malaysia: The State of Households 2020 Part III* dilancarkan oleh Pengerusi KRI, Tan Sri Nor Mohamed Yakcop pada 1 Disember 2020. Turut hadir (dari kiri ke kanan) Penasihat KRI, Prof Dr Jomo Kwame Sundaram dan Pengarang Bersama Jarud Romadan Khalidi, Puteri Marjan Megat Muzafar, dan Nazihah Muhamad Noor.

## KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

**Khazanah Research Institute (KRI)** ditubuhkan untuk menjalankan analisis dan penyelidikan tentang isu-isu penting kepada negara, dan berdasarkan penyelidikannya, cadangan dasar disediakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Malaysia. Pada tahun 2020, KRI menghasilkan empat penerbitan utama termasuk terbitan perdana yang keempat *The State of Households of 2020* yang terbahagi kepada tiga bahagian iaitu *Welfare in Malaysia Across Three Decades*, *Work in an Evolving Malaysia* dan *Social Inequalities and Health in Malaysia* dan juga sebuah penerbitan lain bertajuk *Implications of the Dominant Shift to Industrial Crops in Malaysian Agriculture Phase 1: System Dynamics Model of The Paddy and Rice Sector*. KRI juga menerbitkan 13 kertas perbincangan, tiga kertas kerja dan menganjurkan empat acara yang melibatkan perkongsian pengetahuan.

Untuk maklumat lebih lanjut mengenai Khazanah Research Institute, sila layari [www.krinstitute.org](http://www.krinstitute.org) ▶







**Taman Tugu Project** merupakan inisiatif tanggungjawab sosial korporat (CSR) bukan berasaskan keuntungan yang diterajui oleh Khazanah dengan kerjasama pelbagai agensi sektor awam dan organisasi masyarakat sivil.

Projek ini melibatkan pengekalan kawasan hijau seluas 66 ekar terletak di tengah-tengah ibu kota Kuala Lumpur dan menjadikannya sebuah taman rimba bandar untuk komuniti serta menubuhkan badan amanah nasional dikenali sebagai Amanah Warisan Awam atau AWAM yang akan memiliki, mengurus dan melindungi Taman Tugu serta aset-aset warisan lain yang mempunyai kepentingan nasional termasuk warisan semula jadi.

#### TAMAN TUGU

Tapak Taman Tugu pada awalnya diperuntukkan untuk projek pembangunan tetapi Khazanah telah mengusulkan supaya tapak tersebut ditukarkan menjadi sebuah taman awam dengan hutan sekunder yang ada dikekalkan berdasarkan maklum balas daripada orang awam dan interaksi pelbagai organisasi.

Kesemua 1,000 batang pokok asli tempatan termasuk Jelutong, Tembusu, Pulai dan Gaharu di kawasan tapak dikenal pasti dan ditagkan (ditandakan). Seseengah spesies ini mempunyai diameter yang mencecah ukuran melebihi satu meter dan berkemungkinan berusia melebihi 100 tahun.

Selain itu, lebih 4,000 batang pokok yang purata usianya 10 tahun, terdiri daripada lebih 230 spesies hutan hujan tempatan telah ditanam di kawasan tapak ini. Pokok-pokok ini, diambil daripada pelbagai tapak semaian merangkumi 1,000 batang pokok yang dikategorikan sebagai "Terancam" atau "Terancam Secara Kritikal" oleh International Union for Conservation of Nature ("IUCN") seperti spesies Keruing, Meranti dan Mersawa.

Salah satu daripada kriteria pemilihan pokok yang ditambah ialah jenis yang dapat menarik fauna ke situ. Peningkatan fauna akan mempertingkatkan biodiversiti kawasan tapak dan menggalakkan ekosistem termasuk pendebungaan semula jadi. Jika semua proses ini berjalan dengan lancar, kawasan tapak akhirnya akan mempunyai lebih 200 batang pokok bagi setiap ekar, iaitu jumlah sama yang terdapat dalam sebuah hutan hujan.



Kawasan hijau seluas **66-ekar** di tengah-tengah Kuala Lumpur



**>4,000** pokok berusia 10 tahun



Memuatkan  
1,400 orang

Madrasah Bustanul Ulum Taman Tugu yang baru dibuka



Destinasi ke-  
10 terkemuka  
di dunia pada  
tahun 2019

Dikunjungi  
270,000  
pelawat  
sehingga  
Mac 2021

Orang ramai boleh melakukan aktiviti berjalan kaki menggunakan laluan denai rimba atau rintis Taman Tugu secara percuma

### KOMUNITI

Sehingga Mac 2021, Taman Tugu yang dibuka secara percuma dan dikunjungi lebih 270,000 orang pengunjung tempatan dan asing, mendapat maklum balas positif tentang taman dan programnya. Taman ini juga diberikan pengiktirafan oleh World Urban Parks Association di bawah kategori International Large Urban Park selain turut diiktiraf sebagai satu daripada 10 buah destinasi baharu sejagat pada tahun 2019 oleh majalah Lonely Planet.

Madrasah Bustanul Ulum Taman Tugu yang dibuka bagi kegunaan orang ramai, mengadakan solat Jumaat buat pertama kalinya pada bulan Disember 2020. Kemudahan ini dapat menampung 1,400 orang jemaah dan lengkap dengan kediaman bagi pegawai agamanya. Madrasah ini menggantikan surau sedia ada yang pada awalnya didirikan untuk kegunaan para pegawai kerajaan yang tinggal sekitar tapak berkenaan sejak zaman pentadbiran Inggeris.

### PERLINDUNGAN DAN PEMULIHARAAN

Tapak Taman Tugu seluas 66 ekar kini dalam proses untuk diurus dan diselia sepenuhnya oleh Amanah Warisan Negara (AWAN) sebagai ruang atau kawasan hijau awam selama-lamanya. AWAN merupakan badan amanah nasional yang diperbadankan dengan matlamat jangka panjang untuk melaksanakan lebih banyak projek yang melibatkan pemuliharaan, rehabilitasi dan/atau operasi ruang awam terpilih bersama-sama dengan aset warisan yang mempunyai kepentingan nasional seperti yang diilhamkan oleh National Trust for Places of Historic Interest atau National Beauty atau yang lebih dikenali sebagai National Trust UK.

Untuk maklumat lanjut, sila layari [www.tamantuguproject.com.my](http://www.tamantuguproject.com.my) ▸



WARGA KERJA &  
PENGETAHUAN



**Think City** merupakan sebuah organisasi berasaskan impak yang terlibat membangun semula bandar supaya mesra penduduk dan menjadikan kehidupan lebih mampan. Ditubuhkan pada tahun 2009, Think City memiliki lebih sedekad pengalaman dalam membugarkan semula bandar-bandar di seluruh Malaysia seperti George Town, Butterworth, Johor Bahru dan Kuala Lumpur dengan menjadikan Matlamat Pembangunan Lestari Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu sebagai panduan.

Think City bertindak sebagai perunding, rakan penyampaian projek dan rakan usaha yang menyediakan pemikiran tentang dasar, pengurusan dan pelaksana penyelesaian perbandaran di Malaysia dan Asia Tenggara. Dengan menerapkan pendekatan komuniti diutamakan berasaskan bukti, Think City menumpukan kepada empat amalan komuniti yang utama: Pembangunan tempat (Placemaking), Berdaya tahan, Analitik dan Pemuliharaan

Pada tahun 2020, Think City melancarkan Program Utama Ketahanan Sosial dalam usaha meningkatkan taraf hidup yang merosot dan menangani kesannya terhadap komuniti miskin bandar yang rentan ketika pandemik COVID-19 semakin buruk. Program ini menjadikan platform digital sebagai penghubung keluarga tertentu dalam komuniti perumahan awam kepada inisiatif sedia ada yang diperkenalkan oleh pelbagai sektor seperti latihan kemahiran bagi pembangunan dan kesejahteraan diri.

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



**726 Projek**  
dilaksanakan



**Jumlah Nilai**  
Ekonomi  
**RM900 juta**



Kanak-kanak komuniti perumahan kos rendah di PPR Hicom bermain futsal sebagai satu amalan hidup sihat yang menjadi hasil salah satu inisiatif di bawah projek Kita Untuk Kita (K2K) Aktif Bersama. Projek di bawah Program Utama Ketahanan Sosial Think City telah diperkenalkan untuk mempromosikan kesihatan dan kesejahteraan belia dan komuniti.



## Melangkah ke Hadapan, tumpuan Kami Melibatkan 5 Keutamaan Strategik ini



### **SP1: Meningkatkan Pulangan Komersial**

Kami akan mengimbangi semula portfolio Dana Komersial dengan menumpukan kepada mempelbagaikan kelas aset dan wilayah untuk mengembangkan pulangan kewangan Khazanah yang disesuaikan dengan risiko.

### **SP2: Menghasilkan Pelaburan Strategik Yang Berimpak**

Kami akan menyalurkan modal ke bidang-bidang pelaburan baharu yang dapat mewujudkan impak ekonomi dan sosial yang positif bagi Malaysia.

### **SP3: Menjadi Organisasi Bertanggungjawab**

Kami komited untuk menjadi sebuah organisasi yang lebih bertanggungjawab – melangkaui peranan kami sebagai pelabur dan juga memperkasakan amalan perniagaan yang bertanggungjawab di seluruh organisasi.

### **SP4: Membangunkan Asas Digital dan Teknologi Yang Kukuh**

Kami bercita-cita menjadi peneraju dalam mempelopori penggunaan digital dan teknologi, mendorong kecekapan dan keberkesanan lebih tinggi di seluruh proses perniagaan dan pelaburan kami.

### **SP5: Melabur dalam Warga Kami dan Budaya Kerja**

Kami berusaha mencapai budaya kerja berprestasi tinggi dan saling bekerjasama di seluruh peringkat organisasi, sambil mengekalkan tumpuan membangunkan warga kami.

**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)