



KHAZANAH  
NASIONAL



MEMAJUKAN  
MALAYSIA



LAPORAN KHAZANAH  
2021



KHAZANAH  
NASIONAL

*“Kain belacu kain sutera,  
Tenunan indah penuh rahsia;  
Negara maju rakyat sejahtera,  
Ekonomi mampan, memajukan Malaysia”*

PENGENALAN

Di Khazanah, usaha yang kami lakukan menyentuh kehidupan segenap lapisan masyarakat. Sekian lama, kami telah menenun bebenang kemajuan ke dalam fabrik sosial Malaysia yang telah menyumbang kepada pembangunan negara. Kami akan menggunakan kemahiran yang kami miliki untuk menggerakkan negara ke hadapan melalui sumbangan kami ke arah kemajuan ekonomi dan kesejahteraan sosial. *Memajukan Malaysia* adalah matlamat kami untuk negara dan rakyatnya, dan kami akan terus memikul tanggungjawab ini dengan penuh rasa hormat dan bangga.



# MEMAJUKAN MALAYSIA

Imbas untuk  
menonton video



PENGENALAN



At Khazanah, we are committed to invest and deliver sustainable value for Malaysians, via economic and societal benefits

Laporan Khazanah 2021 (TKR2021) menggariskan pencapaian, visi dan strategi Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) yang mentakrifkan peranan kami sebagai dana kekayaan berdaulat negara.

Khazanah ialah perkataan Melayu yang berasal daripada Bahasa Arab yang bermaksud 'harta'. Nama Khazanah Nasional bermaksud 'harta negara', yang menandakan peranannya sebagai salah sebuah organisasi yang melindungi dan juga bertanggungjawab terhadap mengembangkan kekayaan negara.



**DATO' AMIRUL  
FEISAL WAN ZAHIR**  
Pengarah Urusan

Strategi kami adalah berpaksikan pada *Memajukan Malaysia*, tema yang mentakrifkan strategi kami secara lebih komprehensif tentang cara kami mencipta nilai dan impak yang positif untuk pihak berkepentingan kami: Kerajaan, Sektor Swasta dan Komuniti.”



Reka bentuk muka depan *Laporan Khazanah 2021* diilhamkan berdasarkan kepada matlamat kami untuk *Memajukan Malaysia* melalui pelaburan dan aktiviti yang menghasilkan nilai mampan untuk rakyat Malaysia. *Memajukan Malaysia* sentiasa menjadi teras DNA Khazanah dan akan terus dijadikan panduan dalam sebarang usaha kerja kami dalam tahun-tahun yang mendatang.

Imej-imej paparan itu menggambarkan kemajuan yang dicapai oleh Malaysia sepanjang beberapa dekad lalu yang menjadi asas pembangunan masa depan yang mampan.

Benih yang disemai pada hari ini akan memajukan negara pada satu masa nanti. Sebuah masyarakat akan terus berkembang apabila benih-benih ini membesar menjadi pokok-pokok untuk menaungi atau menjadi tempat berteduhnya anak-anak generasi akan datang. Begitulah tamsilan mandat sebenar Khazanah.





# ISI KANDUNGAN

## PENGENALAN

### **BAB SATU** TINJAUAN

Siapa Kami	7
Tujuan Kami	8
Strategi Kami	9
Peristiwa Penting Terpilih 2021	12
Perutusan Pengerusi	14
Lembaga Pengarah	18
Perutusan Pengarah Urusan	19
Pasukan Pengurusan Kanan	24
Kerangka Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban	26

### **BAB DUA** PENILAIAN PRESTASI

Sorotan Prestasi	29
Portfolio 2021	32
Lain-lain Pencapaian Khazanah	33
Petunjuk Kewangan Utama	34
Laporan Juruaudit Bebas	35

### **BAB TIGA** PELABURAN KAMI

Pendekatan Pelaburan Kami	37
Dana Komersial dan Strategik	38
Syarikat Portfolio Terpilih Kami	43

### **BAB EMPAT** KEMAMAPAN

Kemampuan di Khazanah	46
Pendekatan Khazanah terhadap Kemampuan	48
Sasaran Kemampuan	54
Gabungan Berkaitan ESG Khazanah	56
Penglibatan Komuniti	59

### **BAB LIMA** PASUKAN CEMERLANG

Menghayati Nilai Teras Kami	67
Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran	73
Transformasi Digital Khazanah	79



## LAPORAN DIGITAL SEPENUHNYA

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



# BAB SATU



## TINJAUAN

Siapa Kami	7
Tujuan Kami	8
Strategi Kami	9
Peristiwa Penting Terpilih 2021	12
Perutusan Pengerusi	14
Lembaga Pengarah	18
Perutusan Pengarah Urusan	19
Pasukan Pengurusan Kanan	24
Kerangka Tadbir Urus dan Kebertanggungjawaban	26



# SIAPA KAMI

## Khazanah merupakan dana kekayaan berdaulat Malaysia

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) diperbadankan di Malaysia di bawah Akta Syarikat pada 3 September 1993 sebagai syarikat awam dan memulakan operasi pada tahun 1994. Khazanah dimiliki oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan), kecuali satu saham yang dipegang oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan. Sejak penubuhannya, peranan Khazanah telah berkembang daripada memegang kepentingan strategik dalam Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) yang besar, kepada menanam modal atau melabur dalam bidang-bidang pertumbuhan baharu yang memanfaatkan negara.

Hari ini, Khazanah muncul sebagai pelabur global, dengan pelaburan merentasi pasaran global, kelas aset, sektor, dan geografi.

Kini, Khazanah diketuai oleh Dato' Amirul Feisal Wan Zahir yang dilantik sebagai Pengarah Urusan pada Julai 2021. Beliau melapor terus kepada Lembaga Pengarah yang kini dipengerusikan oleh Perdana Menteri, Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob.





# TUJUAN KAMI

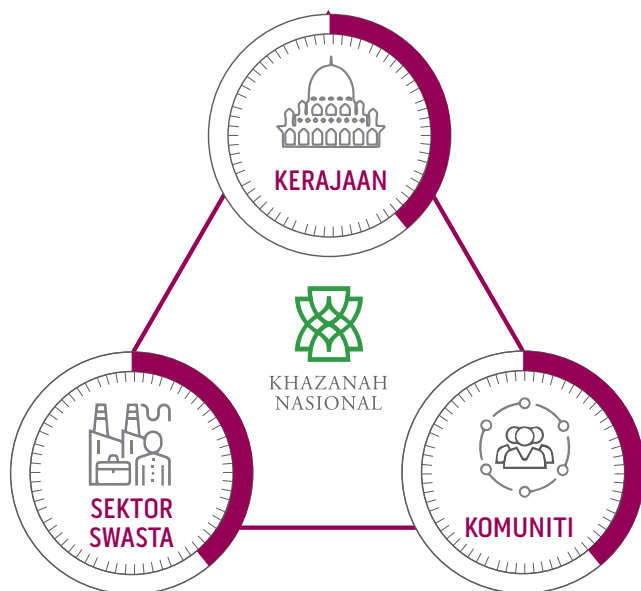
## Khazanah melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia

Melalui pelaburan dan aktiviti kami, kami mensasarkan untuk menghasilkan pulangan ekonomi dan sosial yang mampan untuk negara dalam usaha *Memajukan Malaysia*. Ini dicapai menerusi pulangan terlaras risiko jangka panjang merentas portfolio kami, serta melaksanakan pelaburan yang memangkin bidang pertumbuhan baharu, mengukuhkan daya saing ekonomi Malaysia, dan menyumbang kepada hasil impak sosioekonomi. Kami juga melabur dan beroperasi secara bertanggungjawab bagi memastikan apa yang dilakukan mempunyai impak berkekalan ke arah masa depan Malaysia yang lebih baik.

Kami berada pada kedudukan yang bertindak sebagai penghubung antara Kerajaan, Sektor Swasta dan Komuniti, yang menyediakan platform unik bagi membolehkan kami melaksanakan tujuan penubuhan kami dalam menangani keperluan dan menyokong pembangunan Malaysia.

Dengan mempunyai pemahaman yang mendalam tentang isu dan cabaran yang dihadapi oleh para pihak berkepentingan kami, kami berhasrat untuk memainkan peranan utama dalam bidang-bidang berikut:

- **Menjadi pemangkin kepada ekosistem pertumbuhan baharu** ke arah meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia dan membina daya tahan negara
- **Merangsang pertumbuhan ekonomi Malaysia** dengan menjadi peserta aktif dalam pasaran modal Malaysia memandangkan majoriti portfolio kami terdiri daripada aset awam Malaysia
- **Melabur secara global untuk mengembangkan portfolio kami**, di samping mencari peluang untuk memudahkan aliran modal, rangkaian, dan pengetahuan daripada dunia luar ke Malaysia
- **Menyampaikan nilai sosial untuk rakyat Malaysia** melalui pelaburan dan aktiviti kami



# STRATEGI KAMI

## Empat Strategi Jangka Panjang bagi menjayakan Tujuan kami

Kami menetapkan empat Strategi Jangka Panjang menjelaskan langkah-langkah yang akan diambil untuk menjayakan matlamat kami.

Melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia



TINJAUAN

Keutamaan Strategik



Nilai Teras

Kami berpegang kepada **TANGGUNGJAWAB**  
Menyampaikan hasil dengan cara beretika



Kami **MENGHORMATI** perbezaan pandangan  
Mendapat nilai daripada pelbagai idea dan pendapat



Kami **MENYOKONG** antara satu sama lain  
Terapkan keutamaan dan memahami keadaan orang lain



Khazanah akan melaksanakan empat inisiatif utama bagi meraih hasil yang memberi impak besar kepada negara melalui **Memajukan Malaysia**.





## 1 Dana Impak

Melabur dalam sektor pemangkin menerusi Dana Impak, bagi mengukuhkan daya tahan negara dan membuka peluang pertumbuhan baharu:

- Masyarakat Digital dan Hab Teknologi
- Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan untuk semua
- Pekerjaan Baik dan Mobiliti Sosial
- Jaminan Makanan dan Tenaga
- Membina Ketahanan Iklim
- Persaingan di Pasaran Global

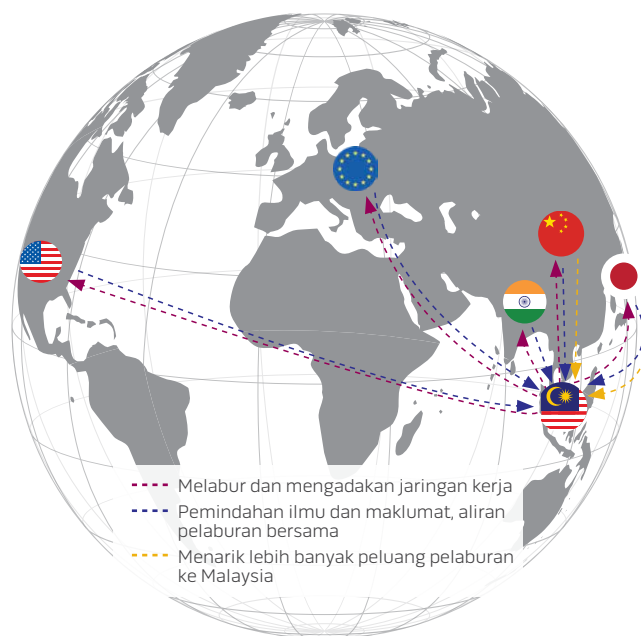
Dana Impak  
bagi impak  
sosioekonomi

RM 6b  
selama 5 tahun  
mendatang

## 2 Pemain Korporat yang Aktif

Menjadi pemegang saham aktif untuk mencipta nilai dalam pasaran modal Malaysia. Memandangkan majoriti portfolio kami adalah dalam aset awam Malaysia, kami sentiasa mencari peluang untuk melibatkan 'crowd-in' pelaburan swasta yang baharu, memacu prestasi terbaik dalam syarikat pelaburan kami dan bekerjasama dengan pengawal selia dalam meningkatkan persekitaran kawal selia. Sasaran kami untuk menggalakkan syarikat pelaburan kami membuktikan pada masa hadapan bahawa perniagaan mereka berpegang kepada teknologi dan kemampuan untuk beroperasi dalam iklim ekonomi semasa yang mencabar.

## 3 Pelabur Global



Kami melabur secara global merentasi pelbagai kelas aset untuk mencipta kekayaan bagi Malaysia. Pelaburan antarabangsa kini membentuk 30% daripada portfolio kami merentas beberapa kelas aset, termasuk Ekuiti Awam dan Swasta, dan Aset Nyata. Di samping pelaburan luar negara untuk mengembangkan nilai portfolio kami, kami juga mencari peluang untuk memudahkan aliran pengetahuan, rangkaian, dan peluang pelaburan ke dalam Malaysia.

## 4 Membina Kapasiti dan Masyarakat Berdaya

Membina kapasiti dan membangunkan masyarakat berdaya untuk manfaat rakyat Malaysia melalui aktiviti-aktiviti kami dan juga melalui entiti gabungan kami seperti Yayasan Hasanah, Khazanah Research Institute, Taman Tugu, Think City dan Yayasan Khazanah.

Untuk maklumat lanjut, sila rujuk ke Bab 4 - Kemampuan (Penglibatan Komuniti) ▶





Taman rimba yang berkeluasan 66 ekar di tengah kesibukan bandaraya Kuala Lumpur, Taman Tugu dibina indah untuk masyarakat di bawah inisiatif CSR yang diterajui oleh Khazanah.

### Membina Daripada Kekuatan Kewangan

adalah teras Khazanah dalam *Memajukan Malaysia*, dan ia dilaksanakan menerusi pelaburan ke dalam kepelbagaian portfolio yang boleh mencapai sasaran pulangan terlaras risiko jangka panjang serta mengekalkan disiplin kewangan melalui pengurusan hutang dan mudah tunai yang berhemat. Ini termasuklah meneruskan usaha mengimbangi semula portfolio bagi mencapai sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA) yang seharusnya dapat mengurangkan risiko sambil menghasilkan pulangan yang optimum. Khazanah juga akan berusaha memulihkan beberapa asetnya bukan sahaja yang terkesan dengan pandemik tetapi juga yang berdepan dengan isu struktur dalam sektor berkenaan.

**Mewujudkan Masa Depan Maman** akan menyaksikan Khazanah mengambil kira pertimbangan berkaitan Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) dalam semua usaha yang dilakukan, daripada cara kami membuat keputusan pelaburan kepada cara warga kerja kami menjalankan kerja seharian mereka. Khazanah juga ingin memainkan peranan utama dalam membentuk peralihan ESG yang saksama dan bertanggungjawab untuk Korporat Malaysia.

### Akhir sekali, Membangunkan Pasukan

**Cemerlang** menjadi perkara paling penting dalam mencapai mandat kami melalui usaha menyemai budaya berprestasi tinggi dan bekerjasama, melengkapkan kakitangan dengan kemahiran kalis masa hadapan, dan menerima pakai teknologi baharu dalam kerja harian.

Pelaksanaan strategi jangka panjang kami disokong oleh Nilai Teras Khazanah yang menyaksikan kami berpegang kepada tanggungjawab, menghormati perbezaan pandangan, dan menyokong antara satu sama lain.



# PERISTIWA PENTING TERPILIH 2021

- Kegiatan Khazanah
- Inisiatif Luar dan Syarikat Pelaburan

TINJAUAN

2021

JAN

FEB

MAC

MEI

**JAN** 

Peraturan  
Perintah Kawalan  
Pergerakan 2.0

**25 JAN** KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE  
Penyelidikan

Pelancaran Laporan  
- System Dynamics  
Model of Industrial  
Crops



**FEB** 

Peraturan  
Program  
Imunisasi  
COVID-19  
Kebangsaan

**MAC** 

Peraturan  
Perintah Kawalan  
Pergerakan Bersyarat

**4 MAC** KHAZANAH NASIONAL  
Pelaporan

Ulasan Tahunan  
Khazanah 2021

**22 MAC** malaysia airlines  
Pelaburan

Proses Penstrukturan  
Malaysia  
Airlines (MAGB)  
selesai

**MEI** 

Peraturan  
Perintah Kawalan  
Pergerakan 3.0

**4 MEI** KIC  
Pelaburan

Pelancaran Cabaran  
Impak Inovasi  
Khazanah 2021

**5 MEI** KHAZANAH NASIONAL  
Dana

Terbitan sukuk  
tanpa penarafan  
USD1.0 bilion



## PERISTIWA PENTING TERPILIH 2021

- Kegiatan Khazanah
- Inisiatif Luar dan Syarikat Pelaburan



TINJAUAN

**JUN**



Peraturan

Perintah Kawalan Pergerakan Sepenuhnya

**15 JUN**



Peraturan

Pelan Pemulihan Negara

**21 JUN**

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

Pelaporan

Pelancaran Buku - Navigating Challenges, Realising Opportunities of Digital Transformation



**23 SEP**

KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

Pelaporan

Pelancaran Laporan - Building Resilience: Towards Inclusive Social Protection in Malaysia



**4-6 OKT**



KHAZANAH MEGATRENDS FORUM 2021

Penyelidikan

Khazanah Megatrends Forum 2021

**29 OKT**



Membina Negara

Pemberian peranti CERDIK kepada 150,000 pelajar

**OKT - DIS**

Temu Seru



YAYASAN HASANAH

Arts for All Seasons



**NOV**



Pelaburan

Strategi Pelaksanaan Dana Impak diluluskan

**17-18 NOV**



YAYASAN HASANAH

Temu Seru

Forum Hasanah 2021



**20 DIS**



Temu Seru

Khazanah dan Yayasan Hasanah menyumbang RM7.5j untuk membantu mangsa banjir

2022

JUN

SEP

OKT

NOV

DIS

# PERUTUSAN PENGERUSI

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Tahun kewangan ini merupakan satu tempoh paling mencabar dalam sejarah negara kita akibat penularan pandemik COVID-19. Malaysia bukan sekadar merasa tempiasnya, bahkan kesan yang dihadapi negara sejak beberapa tahun lepas masih lagi dalam fasa pemulihan. Namun demikian, takdir Yang Maha Esa telah membawa kita semua ke cahaya di hujung terowong apabila satu demi satu ujian telah mula ditunjuk jalan penyelesaian.

Negara telah mula membuka pintu-pintu sempadan dan sekali gus membawa sinar kepada sektor perniagaan. Ini secara tidak langsung memacu ekonomi Malaysia agar menjadi lebih pesat, berdaya tahan dan bergerak mengikut perkembangan Global dalam era revolusi Industri 4.0.

Semangat ini ditunjukkan lagi dengan inisiatif kerajaan dalam memperkasakan semangat Keluarga Malaysia. Teras keterangkuman dan kebersamaan dilihat sesuai dijadikan sebagai pegangan asas ulung bagi menghadapi cabaran ekonomi dan membina struktur kewangan negara yang lebih mampan, *Insyaa-Allah*.

**DATO' SRI ISMAIL SABRI YAAKOB**

*Pengerusi  
Khazanah Nasional Berhad*





## Impak COVID-19

COVID-19 telah sedikit sebanyak menyebabkan pendapatan negara yang telah diusahakan oleh kerajaan dan rakyat sebelum ini terhakis begitu sahaja. Tidak kurang juga kesan ke atas Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), sektor korporat dan industri pembuatan misalnya yang merupakan antara nadi kepada pendapatan negara.

Walau bagaimanapun, keadaan ini juga boleh dilihat sebagai satu peluang kepada kita semua untuk duduk bersama dan berfikir ke hadapan bagi memantapkan lagi ekonomi Malaysia.

Krisis ini telah membebankan negara bukan sahaja di peringkat pimpinan kerajaan malah rakyat yang terpaksa menanggung derita. Kesukaran ini telah membawa keinsafan kepada kita semua untuk menolak perbezaan dan meraikan persamaan. Tanpa kita sedar, semangat Keluarga Malaysia telah menstabilkan



Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob di Taman Tugu semasa sambutan Hari Alam Sekitar Sedunia 2022.

## “Teras keterangkuman dan kebersamaan dilihat sesuai dijadikan sebagai pegangan asas ulung”

perbezaan antara kita dan membuka ruang lebih terbuka kepada rakyat untuk menabur idea mengukuhkan ekonomi negara.

Kita perlu merebutnya untuk membina sebuah negara yang lebih baik, berdaya tahan dan juga bersatu padu serta mampu meraih pertumbuhan lebih pesat selepas kemelut ini. Kita bukan hanya lebih kukuh dari segi ekonomi tetapi juga erat perpaduannya.

### Reaksi Terhadap COVID-19

Sejak wabak ini bermula, Malaysia telah mengambil pendekatan yang bersifat menyeluruh, dengan kerajaan dan masyarakat sama-sama berganding bahu mendepani krisis yang tidak pernah dialami sebelum ini. Kerajaan telah melaksanakan strategi yang jelas dengan menekankan kepada tiga perkara teras iaitu memperluaskan sistem penyampaian penjagaan kesihatannya bagi mencegah penularan wabak dan merawat mereka yang terkesan; menyediakan suntikan fiskal yang bertujuan melindungi ekonomi negara; dan memastikan rakyat terus mempunyai mata

pencarian melalui pelaksanaan pelbagai inisiatif.

Pada masa yang sama, kerajaan juga memperkenalkan pakej rangsangan ekonomi bernilai kira-kira RM530 bilion atau 36% daripada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) negara. Usaha diambil untuk memastikan berlakunya pertumbuhan yang inklusif dalam usaha menangani kemiskinan, sambil menyediakan jaringan keselamatan sosial bagi melindungi golongan yang mudah terjejas. Pakej-pakej ini turut memainkan peranan penting dalam membantu syarikat serta perusahaan untuk kekal daya bertahan dalam menghadapi masa yang sukar ini.

Dalam melangkah ke hadapan, Bank Negara Malaysia telah mengunjurkan ekonomi Malaysia berkembang antara 5.3% dan 6.3% pada 2022. Antara lain, ini disokong oleh pertumbuhan berterusan dalam permintaan luar, pembukaan semula sempadan antarabangsa, pemulihan dalam pasaran buruh, dan sokongan dasar yang berterusan. Tinjauan itu, bagaimanapun, tertakluk kepada risiko yang berkaitan dengan kemunculan varian COVID-19 baharu (VOC), ketegangan geopolitik yang meningkat, ketidaktentuan pasaran kewangan global dan gangguan rantai bekalan, yang akan memberi kesan kepada pertumbuhan ekonomi.

### Prestasi Khazanah

Meskipun Khazanah tidak menjangkakan perniagaan sektor-sektor utama seperti penerbangan dan pelancongan akan mencatatkan pemulihan sebelum tahun 2023, saya yakin Khazanah berupaya mengatasinya dengan pantas dan dapat memastikan perniagaan kekal mampan dalam tempoh jangka panjang. Saya gembira kerana prestasi keseluruhan Khazanah pada tahun kewangan 2021 adalah baik meskipun berdepan dengan kekangan akibat pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dan juga berkurangnya aktiviti ekonomi di peringkat global. Ini memberikan kita keyakinan terhadap pelaksanaan perancangan strategik Khazanah pada masa hadapan terutamanya dengan pelancaran inisiatif *Memajukan Malaysia*.



Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob di majlis 100 Hari Aspirasi Keluarga Malaysia.



## Penghargaan

Tahun-tahun yang berlalu semakin menyedarkan kita tentang pentingnya peranan pihak berkepentingan bagi membolehkan Khazanah mencapai pertumbuhan yang mampan. Saling kebergantungan organisasi dan ekosistem mereka yang bertambah penting apabila berlakunya pandemik, telah dibuktikan melalui hasil yang diraih daripada kerjasama pelbagai pihak berkepentingan.

Oleh itu, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua pihak berkepentingan atas sokongan yang diberikan, ia bukan hanya berterusan tetapi juga sesuatu yang sukar untuk dinilai.

Penghargaan khas juga diberikan kepada rakan-rakan dalam Lembaga Pengarah dan juga pasukan kepimpinan kanan. Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Tan Sri Shahril Ridza Ridzuan yang meletak jawatan pada bulan Ogos 2021 untuk menerokai bidang yang baharu.

Saya juga mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada bekas rakan sejawatan dalam Lembaga Pengarah, Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Haji Md Yassin atas komitmen beliau menerajui Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan ke arah mencapai kecemerlangan. Sebagai pengerusi baharu Khazanah, saya berharap dapat meneruskan kerja yang dilaksanakan sebelum ini bagi membina kekuatan dan daya tahan Khazanah.



Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob di Hari Terbuka GLC 2022.

Semoga segala dugaan ini akan mendorong Khazanah untuk terus berinovasi, menyesuaikan diri dan berkembang di tengah-tengah persekitaran pasaran yang mencabar dan sentiasa berubah selain memberi manfaat kepada rakyat Malaysia.

Akhir sekali, saya merakamkan rasa terhutang budi kepada warga Khazanah yang terus mengamalkan Nilai Teras yang turut memperkayakan kehidupan Keluarga Malaysia melalui apa yang dilaksanakan sama ada secara langsung atau sebaliknya. Terima kasih.

**DATO' SRI ISMAIL SABRI YAKOB**

*Pengerusi*

# LEMBAGA PENGARAH

Lembaga Pengarah Khazanah ini diterajui oleh Perdana Menteri Malaysia, Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob, yang bertanggungjawab secara kolektif dalam mengawasi prestasi institusi ini

TINJAUAN



**Goh Ching Yin**  
Pengarah, Pengerusi  
EXCO, Ahli ARC  
& Ahli NRC

**Dato' Seri  
Mohamed  
Azmin Ali**  
Pengarah

**Dato' Sri Ismail  
Sabri Yaakob**  
Pengerusi

**Tengku Datuk  
Seri Utama  
Zafrul Tengku  
Abdul Aziz**  
Pengarah

**Dato' Amirul Feisal  
Wan Zahir**  
Pengarah Urusan  
dan Ahli EXCO

**Dato' Zainal  
Abidin Putih**  
Pengarah dan  
Pengerusi ARC

**Tan Sri Mohammed  
Azlan Hashim**  
Pengarah, Pengerusi  
NRC dan Ahli EXCO

**Datuk Azian Mohd  
Aziz**  
Pengarah dan  
Ahli ARC

**Lau Seng Yee**  
Pengarah, Ahli EXCO  
dan Ahli NRC

**Dato'  
Mohamed  
Nasri  
Sallehuddin**  
Setiausaha  
Syarikat

ARC - Jawatankuasa Audit & Risiko

EXCO - Jawatankuasa Eksekutif

NRC - Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran



Imbas untuk  
membaca profil  
mereka



# PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Salam Sejahtera,

Selamat datang ke edisi ke-10 laporan tahunan kami, *Laporan Khazanah 2021 (TKR2021)*. Tahun 2021 terus merupakan tempoh yang mencabar kerana dunia masih terumbang-ambing dan melayari ketidaktentuan akibat pandemik COVID-19. Negara-negara di seluruh dunia, termasuk Malaysia, menggandakan proses vaksinasi untuk mempercepatkan peralihan ke fasa endemik. Berdasarkan situasi ini, Khazanah juga telah mengambil peluang untuk menetapkan semula strategi jangka panjang kami. Tujuan kami untuk menyampaikan nilai yang mampan untuk rakyat Malaysia tetap sama, tetapi kami mempunyai ketetapan strategik baharu yang menggariskan perkara yang perlu kami lakukan bagi menjayakan matlamat kami untuk *Memajukan Malaysia*.

**DATO' AMIRUL FEISAL  
WAN ZAHIR**  
*Pengarah Urusan  
Khazanah Nasional Berhad*





## Nilai Aset Bersih (NAV) Khazanah pada tahun 2021 berkembang daripada RM79 bilion kepada RM86 bilion”

### Ringkasan Kewangan 2021

Meskipun melalui tahun yang sukar, kami terus mengembangkan nilai portfolio kami dengan Nilai Aset Bersih (NAV) menokok daripada RM79 bilion pada 2020 kepada RM86 bilion pada 2021, sekali gus menyaksikan kadar pertumbuhan tahunan terkompauan meningkat 5.8% sejak 2004. Keuntungan operasi yang dicatatkan lebih rendah pada RM670 juta berbanding RM2.9 bilion pada 2020 terutamanya kerana kami terpaksa menyediakan sokongan kewangan yang besar kepada aset penerbangan dan pelancongan kami yang terkesan akibat pandemik.

Namun, kedudukan kewangan kami kekal kukuh apabila kami berjaya mengurangkan Perbelanjaan Operasi (OPEX) daripada RM490 juta pada 2020 kepada RM420 juta pada 2021. Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV) berbanding nisbah hutang kekal sihat pada 2.8 kali walaupun hutang meningkat sedikit kepada RM48 bilion daripada RM43 bilion pada tahun sebelumnya. Pada 2021, kami membayar dividen berjumlah RM2 bilion bagi menyokong usaha kerajaan dalam menangani wabak yang melanda.



Dato' Feisal di sidang media Ulasan Tahunan Khazanah 2021.

Dana Komersial kami mencatatkan prestasi yang kukuh dengan Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) NAV 19.0%, mewakili pulangan kitaran tiga tahun 7.0%. Pencapaian ini adalah hasil daripada pemulihan portfolio tersenarai kami di Malaysia, pengewangan pelaburan Ekuiti Persendirian kami di luar negara, dan pulangan kukuh daripada Pasaran Maju Ekuiti Awam kami.

Dana Strategik kami pula mencatatkan NAV TWRR negatif 11.4% bilamana kami terus menyokong banyak aset kami yang terjejas akibat pandemik, khususnya dalam sektor penerbangan dan pelancongan. Sungguhpun demikian, penyelesaian penstrukturan Malaysia Aviation Group (MAGB) tepat pada masanya dan telah mengurangkan liabiliti sebanyak RM15 bilion. Ini merupakan pencapaian penting yang akan menjadikan syarikat penerbangan itu lebih berdaya tahan dari segi kewangan menjelang pemulihan dalam perjalanan udara.





Adventure Waterpark Desaru Coast, Johor.

### **Meninjau Ke Hadapan dan Strategi Jangka Panjang Kami Ke Arah Memajukan Malaysia**

Pada tahun 2021, kami telah mengkaji semula bagaimana kami dapat memenuhi mandat kami dengan lebih baik untuk menyampaikan nilai yang mampan untuk rakyat Malaysia. Langkah demikian penting berdasarkan cabaran sosioekonomi akibat wabak yang melanda. Strategi yang terhasil adalah berpaksikan pada *Memajukan Malaysia*, tema yang mentakrifkan strategi kami secara lebih komprehensif tentang cara kami akan menangani isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemegang kepentingan utama kami: Kerajaan, Sektor Swasta dan Komuniti.

Pertama, kami menasaskan untuk memacu dan memangkin bidang pertumbuhan baharu untuk menjadikan Malaysia lebih berdaya tahan dan berdaya saing melalui Dana Impak, dengan komitmen RM6 bilion untuk sektor pemangkin. Inisiatif ini akan mempunyai komitmen kewangan khusus untuk diselaraskan dengan agenda negara dan akan dipandu oleh sasaran hasil yang ditetapkan seperti meningkatkan pendapatan isi rumah, menambah baik pelbagai inisiatif sosioekonomi, dan menggalakkan penglibatan sektor swasta.

Kedua, kami akan mengukuhkan peranan kami sebagai peserta korporat yang aktif. Ini adalah penting dalam usaha untuk terus membangunkan

aset kami berikutan tekanan atas keuntungan operasi selama dua tahun berturut-turut. Penciptaan nilai adalah penting dalam usaha ini, yang merangkumi pelbagai inisiatif seperti memacu pengurusan untuk meningkatkan kecekapan dan prestasi, pengurusan kawal selia, serta langkah transformatif. Kami akan terus memacu pertumbuhan ekonomi yang teguh, mengenal pasti dan memberi tumpuan kepada bidang pertumbuhan utama, dan memastikan daya saing global syarikat pelaburan kami.

Ketiga, kami juga akan terus menjadi pelabur global untuk mengembangkan portfolio kami sambil mencari peluang untuk memudahkan aliran pengetahuan, rangkaian dan peluang pelaburan ke Malaysia. Menerusi pelaburan kami di luar negara, kami juga telah membina hubungan yang kukuh untuk Khazanah dan Malaysia, yang sekali gus telah meningkatkan reputasi Malaysia sebagai sebuah negara progresif yang mengambil bahagian secara bermakna dalam ekonomi global dan komuniti pelaburan.

Keempat, membangunkan usaha kami sejak 2006, untuk terus komited membina kapasiti dan komuniti berdaya yang bertujuan untuk meningkatkan penciptaan nilai kemasyarakatan yang akan memberi manfaat kepada semua rakyat Malaysia. Inisiatif tersebut akan ditentukan berdasarkan landskap masyarakat semasa dan akan dilakukan sama ada secara langsung atau



Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA).

menerusi entiti kami seperti Yayasan Hasanah, Khazanah Research Institute, Taman Tugu, dan Yayasan Khazanah.

“  
Kami terus kekal komited dalam membina kapasiti dan komuniti berdaya ... yang akan memberi manfaat kepada semua rakyat Malaysia”

Di samping semua ini, kami terus memastikan nilai Kemampanan dan ESG diterapkan dalam semua aspek perniagaan kami sambil kami memastikan tindakan yang kami ambil mempertimbangkan kesannya kepada alam sekitar dan komuniti. Untuk membina kekuatan kewangan dan impak pelaburan Khazanah, kami akan menyatukan dana komersial dan strategik kami ke dalam satu portfolio sambil meningkatkan kepelbagaiannya.

Secara ringkasnya, bak kata pepatah, kecil-kecil cili padi. Demikianlah juga Khazanah. Walaupun merupakan dana yang agak kecil, kami berhasrat untuk membawa impak positif yang besar kepada pembangunan dan pertumbuhan Malaysia. Kami percaya kami boleh mencapai ini melalui ketetapan strategik baharu kami yang anda boleh baca dengan lebih lanjut dalam laporan.

### Inisiatif Utama Lain

Pada tahun 2021, kami membangunkan strategi kemampanan yang lebih holistik termasuk mewujudkan Prinsip Panduan bagi pelaksanaannya. Kami juga telah menjalankan penilaian materialiti ESG atas portfolio kami, mengenal pasti bidang material yang berkaitan dengan Khazanah dan pihak

berkepentingan kami. Secara keseluruhannya, ini merupakan sebahagian daripada usaha kami untuk melaksanakan peralihan yang bertanggungjawab ke arah masa depan yang mampan.

Selain aktiviti pelaburan kami, sokongan berterusan kami terhadap agenda pembangunan negara menyaksikan pelaksanaan pelbagai inisiatif oleh entiti yang berkaitan. Selain usaha tanggungjawab korporat yang dijalankan dalam bidang pendidikan, pengetahuan dan pembangunan masyarakat, Yayasan Hasanah merupakan pemacu utama dalam membantu komuniti yang terjejas akibat wabak dan bencana banjir.



GLC/GLIC Disaster Response Network (GDRN) menghulurkan bantuan kepada mangsa banjir pada Disember 2021.

Taman Tugu terus berjaya menarik pengunjung ke taman seluas 66 ekar itu walaupun dalam suasana pandemik, sementara hasil penyelidikan Khazanah Research Institute terus memfokuskan kepada isu-isu kritikal kepada negara, dan usaha berterusan Yayasan Khazanah dalam membangunkan modal insan terus menyaksikan para pelajar yang layak dianugerahkan biasiswa berprestij. Sebagai sebahagian daripada inisiatif kerajaan untuk meningkatkan kemahiran graduan yang menganggur akibat pandemik, Khazanah turut menyertai inisiatif MySTEP dan berjaya melatih kira-kira 4,000 orang peserta dengan kadar kejayaan memperoleh pekerjaan sebanyak 85%.





Dato' Feisal bersama Lembaga Pengarah dan kakitangan Khazanah di Hari Terbuka GLC 2022.

## Terima Kasih dan Penghargaan

Saya ingin mengalu-alukan pelantikan Pengerusi baharu Khazanah, Dato' Sri Ismail Sabri Yaakob dan mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada Pengerusi dan Lembaga Pengarah atas bimbingan dan pengawasan berterusan mereka.

Pada masa yang sama, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Yang Berhormat Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Haji Md Yassin dan Tan Sri Shahril Ridza Ridzuan, yang telah melepaskan jawatan dalam Lembaga Pengarah, atas sumbangan besar mereka kepada Khazanah, khususnya semasa tempoh yang mencabar ini.

Hasil yang dicatatkan pada tahun lalu ini tidak mungkin dapat dicapai tanpa usaha kolektif kakitangan Khazanah, syarikat pelaburan serta entiti berkaitan. Oleh yang demikian, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang terlibat atas kejayaan ini. Sesungguhnya banyak lagi yang perlu kita lakukan semasa mengemudi tempoh ketidakpastian ini. Tahun ini menjanjikan seribu satu harapan baharu dan kami akan terus kekal teguh dalam melaksanakan mandat dengan penuh berintegriti dan profesionalisme.

**Dato' Amirul Feisal Wan Zahir**  
Pengarah Urusan

# PASUKAN PENGURUSAN KANAN

Kami berpandukan pengalaman dan keupayaan Pasukan Pengurusan Kanan kami yang bertanggungjawab secara kolektif untuk melaksanakan dan menyampaikan strategi kami

TINJAUAN



**Bryan Lim**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Dana Impak dan  
Ketua, Penjagaan  
Kesihatan

**Latifah Daud**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Pengurusan  
Modal Insan Strategik

**Dato' Amirul  
Feisal Wan  
Zahir**  
Pegawai  
Urusan

**Faridah Bakar Ali**  
Ketua Pegawai  
Kewangan

**Datuk Amran Hafiz  
Affifudin**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Tenaga,  
Iskandar, Riadah  
dan Pelancongan

**Hisham Hamdan**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Pasaran  
Awam

**Tengku Dato' Sri  
Azmil Zahrudin  
Raja Abdul Aziz**  
Ketua Pegawai  
Pelaburan

**Dato' Mohamed Nasri  
Sallehuddin**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Perkhidmatan  
Korporat & Sokongan,  
Setiausaha Syarikat  
dan Ketua, Undang-  
undang

**Suhana Dewi  
Selamat**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Tadbir Urus,  
Risiko & Pematuhan

**Geoff Lee**  
Pegawai Eksekutif  
Ketua, Pasaran  
Swasta dan Ketua,  
Teknologi



Imbas untuk  
membaca profil  
mereka



## PASUKAN PENGURUSAN KANAN



**Selvendran  
Katheerayson**  
Ketua, Aset Nyata

**Dr Farid  
Mohamed Sani**  
Pengarah,  
Pelaburan

**Ong King How**  
Pengarah,  
Pelaburan

**Sherliza  
Zaharudin**  
Ketua,  
Komunikasi  
Korporat

**Wong Shu Hsien**  
Ketua, Infrastruktur  
dan Syarikat  
Penerbangan

**Effizal Faiz  
Zulkifly**  
Ketua, Pengguna

**Nik Sharifidin Nik  
Mohamed Din**  
Ketua, Strategi

**Nicholas Khaw**  
Ketua, Penyelidikan



Imbas untuk  
membaca profil  
mereka

Kami ingin merakamkan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada bekas ahli Pasukan Pengurusan Kanan kerana memberikan sumbangan mereka:

**SERENA TAN**  
Pengarah Eksekutif, Ketua  
Pasaran Swasta dan  
Ketua, Kumpulan Institusi  
Kewangan (FIG)

Serena Tan meletakkan jawatannya di Khazanah pada bulan April 2022 selepas berkhidmat selama 17 tahun.

**MOHD RASLAN MD  
SHARIF**  
Ketua, Komunikasi  
Korporat

Mohd Raslan meninggalkan Khazanah pada bulan Disember 2021 selepas berkhidmat selama 10 tahun.

**SHAHIN FAROUQUE  
JAMMAL AHMAD**  
Ketua, Situasi Khusus

Shahin Farouque meletakkan jawatannya di Khazanah pada bulan November 2021 selepas berkhidmat selama 5 tahun.

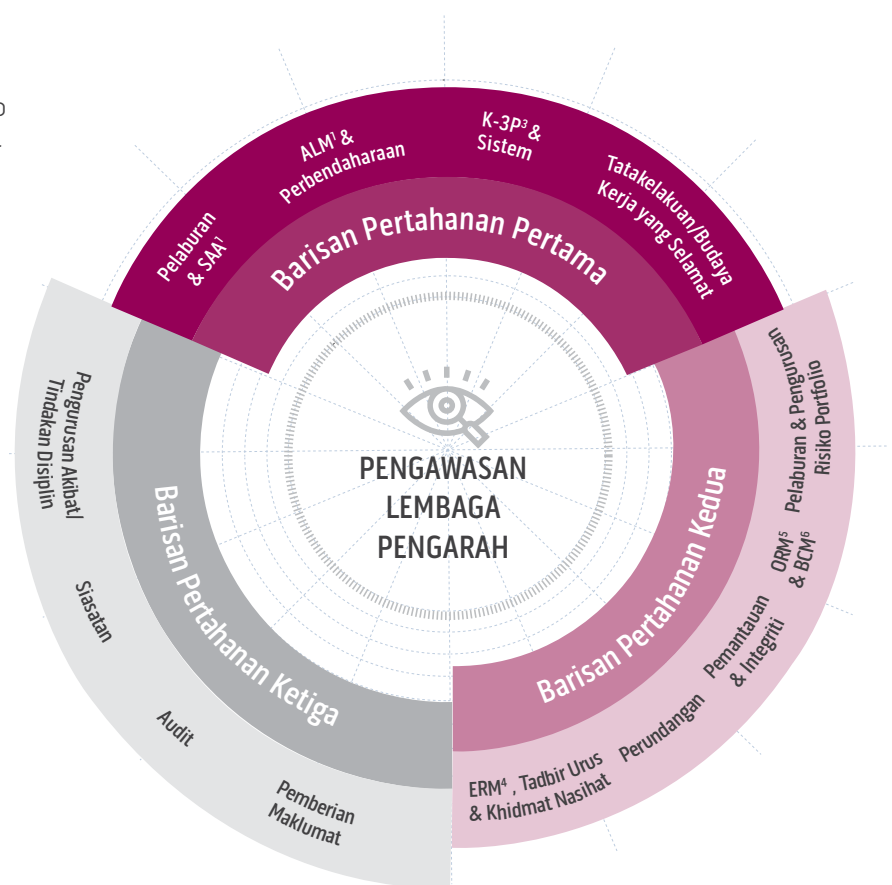
# TADBIR URUS DAN KEBERTANGGUNGJAWABAN

Kerangka ini telah diterima pakai Lembaga Pengarah pada tahun 2004 dan dikemas kini pada bulan Jun 2021 untuk menyerlahkan fungsi pengawasan Lembaga Pengarah dan Nilai Teras Khazanah

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.

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

Kerangka ini telah diterima pakai Lembaga Pengarah pada tahun 2004 dan dikemas kini pada bulan 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.



<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

## Tadbir Urus

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-perkara berkaitan operasi dan pelaburan<sup>1</sup>.

## Kebertanggungjawaban

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 kami dan juga bahan penerbitan tahunan termasuk *Laporan Khazanah*.

Libat urus bersama pihak berkepentingan 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.



**DR. ESMA NIZAM ABDUL SAMAD**  
Naib Presiden Kanan,  
Tadbir Urus, Risiko & Pematuhan

“Saya berbangga menjadi sebahagian daripada organisasi yang memberikan penekanan yang luar biasa terhadap tadbir urus, integriti dan standard etika, serta menyokong pembangunan modal insan dan peribadi secara berterusan.”

<sup>1</sup> Jawatankuasa Pengurusan Aset dan Liabiliti (ALCO) ditubuhkan pada Mac 2022 untuk mengawasi pengurusan dan strategi Aset dan Liabiliti



# BAB DUA



## PENILAIAN PRESTASI

Sorotan Prestasi	29
Portfolio 2021	32
Lain-lain Pencapaian Khazanah	33
Petunjuk Kewangan Utama	34
Laporan Juruaudit Bebas	35



# SOROTAN PRESTASI

PETIKAN  
SOROTAN  
UTAMA

PENILAIAN PRESTASI

Khazanah terus mencatatkan pertumbuhan meskipun berdepan persekitaran operasi yang mencabar akibat pandemik COVID-19. Pencapaian ini terserlah apabila Nilai Aset Bersih (NAV) mencatatkan Kadar Pertumbuhan Terkumpul Tahunan (CAGR) sebanyak 5.8% sejak tahun 2004

Pada tahun kewangan ini, NAV Khazanah meningkat kepada RM86b daripada RM79b, sebahagian besarnya disumbangkan oleh kekukuhan prestasi Dana Komersial yang mencatat NAV Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) sebanyak 19.0% yang bersamaan 7.0% bagi pulangan untuk kitaran tiga tahun. Ini telah meletakkan Khazanah pada landasan yang tepat untuk mencapai sasaran jangka panjang selama kitaran lima tahun iaitu Indeks Harga Pengguna (CPI) +3.0%. Prestasi positif ini adalah hasil daripada pemulihan portfolio tersenarai kami di Malaysia selepas tiga tahun mencatatkan prestasi rendah, kejayaan pengewangan atau monetari pelaburan Ekuiti Persendirian (PE) di Amerika Syarikat dan Eropah, dan prestasi kukuh program pelaksanaan dalam Ekuiti Awam di Pasaran Maju (DM) yang baharu.



**GOH KEAT SIANG**  
Pengarah, Pelaburan

Perjalanan Khazanah ke arah mewujudkan kemakmuran yang lebih besar bagi negara disokong oleh pemantauan portfolio yang rapi, rangka kerja tadbir urus, dan proses operasi yang bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan. Walaupun tahun 2021 merupakan tahun yang mencabar di peringkat global, kami terus berusaha untuk meningkatkan NAV kami melalui penciptaan nilai dan pengurangan risiko di syarikat portfolio kami.”



Imbas untuk membaca  
Penyata Kewangan  
Penuh 2021

PETIKAN SOROTAN UTAMA

JUMLAH NAV



Pertumbuhan Jumlah Aset Bersih (NAV) daripada **RM79b kepada RM86b** pada tahun 2021

NAV TWRR DANA KOMERSIAL



NAV Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) Dana Komersial 2021 sebanyak **19%** - **melempi** sasaran Indeks Harga Pengguna +3.0%

KEUNTUNGAN

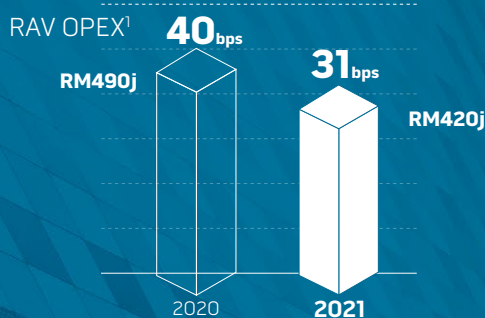


Mencatat untung **RM670 juta** dan bayaran dividen **RM2b** pada tahun 2021

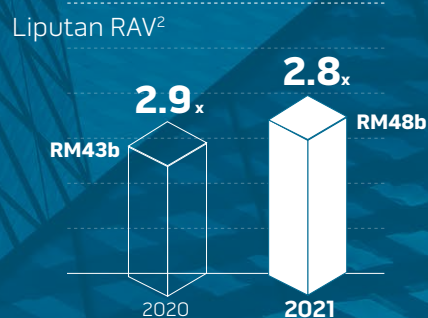
DIVIDEN



PERBELANJAAN OPERASI



HUTANG



Paras sasaran jangka panjang sebanyak 30-35 bps.  
<sup>1</sup> RAV = Nilai Aset Boleh Tunai

Paras sasaran jangka panjang sebanyak 3.0x-4.0x.  
<sup>2</sup> Liputan RAV = RAV / Hutang

PENILAIAN PRESTASI



## SOROTAN PRESTASI

Khazanah terus memberi sokongan kepada beberapa asetnya dalam Dana Strategik bagi membantu aset-aset berkenaan mengharungi kesan pandemik COVID-19 serta memberi perlindungan kepada nilai pemegang saham. Meskipun berdepan dengan situasi yang mencabar, Khazanah telah meraih beberapa pencapaian ketara termasuk penyelesaian proses penstrukturan semula Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB) yang menyaksikan pengurangan liabiliti sebanyak RM15 bilion. Usaha penstrukturan tersebut telah

“  
Khazanah terus memberi sokongan kepada beberapa asetnya dalam Dana Strategik bagi membantu aset-aset berkenaan daripada kesan pandemik”

mbolehkan MAGB menjadi lebih kukuh daripada segi kewangan mempersiapkan syarikat penerbangan tersebut untuk meneruskan operasinya apabila aktiviti perjalanan udara dijangka kembali pulih kelak pada tahun 2022.

Khazanah telah mencatat keuntungan daripada operasi sebanyak RM670 juta berbanding RM2.9 bilion pada tahun 2020. Penyusutan keuntungan ini disebabkan bantuan kewangan berterusan yang disalurkan kepada syarikat-



**MOHAMAD RAFIQ  
MUBARAK ALI**  
*Naib Presiden Kanan,  
Kewangan*

“  
Walaupun dalam persekitaran yang mencabar, prestasi Khazanah kekal stabil mencatatkan pertumbuhan NAV sejak 2020. Tahap RAV kami kekal kukuh manakala kami terus cekap dalam operasi kami. Ia memberikan petunjuk yang baik kepada objektif kami yang telah diperhalusi untuk meningkatkan lagi dana kami.”

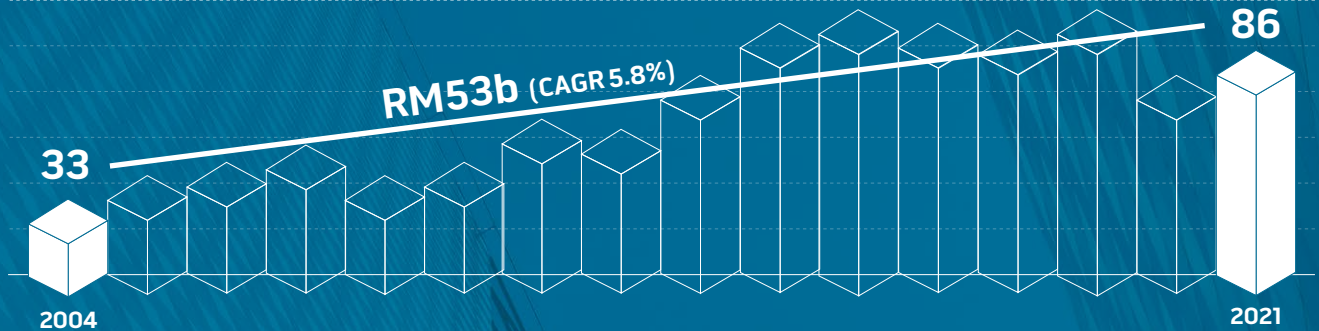
syarikat dalam sektor penerbangan dan pelancongan miliknya yang berdepan dengan cabaran akibat pandemik COVID-19. Selain itu, keuntungan yang rendah itu juga dipengaruhi oleh perolehan nilai saksama yang lebih rendah serta pendapatan dividen yang berkurangan daripada syarikat-syarikat pelaburan akibat pendapatan yang lemah pada tahun 2020.

Dalam pada itu, Khazanah terus mengekalkan disiplin kewangannya dengan Perbelanjaan Operasi (OPEX) berjaya dikurangkan kepada RM420 juta daripada RM490 juta pada tahun 2020. Kedudukan hutangnya meningkat sedikit kepada RM48 bilion daripada RM43 bilion pada tahun sebelumnya, manakala Nilai Aset Boleh Tunai (RAV) berbanding nisbah hutang kekal pada kedudukan yang baik pada 2.8 kali ganda.

Pada tahun 2021, Khazanah telah mengisytiharkan dividen berjumlah RM2 bilion kepada kerajaan.

PORTFOLIO 2021

Pertumbuhan NAV (RM b)



Kadar Pertumbuhan Terkumpul Tahunan (CAGR)

PENILAIAN PRESTASI

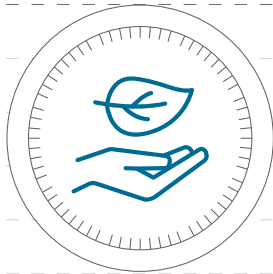
Dividen terkumpul dibayar kepada kerajaan Malaysia

RM17b

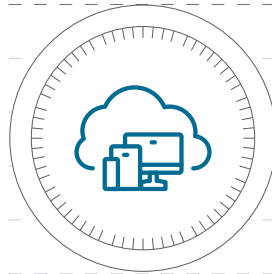
Pulangan terkumpul pemegang saham

RM70b

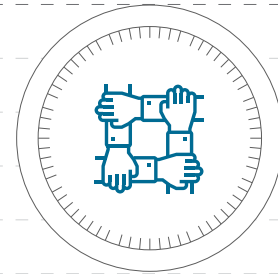
# LAIN-LAIN PENCAPAIAN KHAZANAH



Membangunkan secara holistik **Strategi Kemampanan, Prinsip Panduan** dan mengenal pasti **isu material ESG** bagi Khazanah



**Inisiatif pendigitalan** terus dilaksanakan lagi dan menerima pakai platform teknologi baharu



Kembali **menyegarkan Nilai Teras** di seluruh organisasi

PENILAIAN PRESTASI

Khazanah telah mencapai kemajuan besar dalam membina dan mempertingkatkan keupayaannya. Kami membangunkan strategi kemampanan yang lebih holistik dan mewujudkan satu set Prinsip Panduan<sup>1</sup> bertujuan memastikan keputusan dan tindakan yang dibuat mudah cara peralihan yang saksama dan bertanggungjawab dalam menerima pakai amalan yang mampan.

Perjalanan transformasi digital terus dipacu dengan pesat, menyaksikan tahap penerimaan yang lebih kukuh dan juga pelaksanaan teknologi digital bagi meningkatkan kecekapan aliran kerja<sup>2</sup>.

Kami juga memberikan perhatian kepada memupuk budaya organisasi yang menggalakkan tinggi prestasi dan kerjasama dalam Khazanah, serta nilai teras yang dibugarkan semula ke seluruh organisasi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Untuk maklumat lanjut, sila rujuk Bab 4 - Kemampanan ▶

<sup>2</sup>Untuk maklumat lanjut, sila rujuk Bab 5 - Pasukan Cemerlang ▶



# PETUNJUK KEWANGAN UTAMA

## PENYATA PENDAPATAN (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir pada 31 Disember

	2021	2020	2019	2018	2017
Hasil	5,353	8,364	14,290	4,471	6,112
Keuntungan / (kerugian) daripada operasi	670	2,897	7,360	(6,271)	2,896
Cukai	(226)	(88)	(82)	(249)	(88)
Keuntungan / (kerugian) bagi tahun	444	2,809	7,278	(6,520)	2,808
Dividen yang diisytiharkan					
- Dividen biasa	(2,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(700)
- Dividen khas	—	(1,000)	—	(500)	(300)
Keuntungan / (kerugian) bagi tahun selepas dividen	(1,556)	809	6,278	(8,020)	1,808

## PENYATA IMBANGAN (RM juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2021	2020	2019	2018	2017
Aset semasa	7,231	7,847	8,289	3,852	6,141
Aset bukan semasa	77,591	74,041	74,777	82,967	86,426
<b>Jumlah aset</b>	<b>84,822</b>	<b>81,888</b>	<b>83,066</b>	<b>86,819</b>	<b>92,567</b>
Liabiliti semasa	8,292	10,345	12,063	17,109	12,064
Liabiliti bukan semasa	41,212	35,129	34,521	38,793	39,136
<b>Jumlah liabiliti (lihat Nota A)</b>	<b>49,504</b>	<b>45,474</b>	<b>46,584</b>	<b>55,902</b>	<b>51,200</b>
Modal Saham	12,284	12,284	12,284	12,284	12,284
Saham Premium	-	-	-	-	-
Untung Tertahan	15,119	16,675	15,866	9,587	17,607
Rizab lain	7,915	7,455	8,332	9,046	11,476
Dana pemegang saham	35,318	36,414	36,482	30,917	41,367
<b>Jumlah ekuiti dan liabiliti</b>	<b>84,822</b>	<b>81,888</b>	<b>83,066</b>	<b>86,819</b>	<b>92,567</b>

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

## PINJAMAN (RM juta)

Sehingga pada 31 Disember

	2021	2020	2019	2018	2017
Bon jaminan kerajaan oleh Khazanah	7,943	9,878	10,639	12,626	14,013
Bon dan nota lain	29,826	26,245	24,997	23,015	19,449
Pinjaman berjangka	5,802	3,352	2,500	5,067	5,022
Sukuk boleh tukar	3,283	3,135	3,133	2,899	4,622
Kemudahan kredit pusingan	1,624	456	4,500	11,628	6,766
<b>48,478</b>	<b>43,066</b>	<b>45,769</b>	<b>55,235</b>	<b>49,872</b>	

1. Penyata pendapatan dan penyata imbalan di atas diperolehi daripada Penyata Kewangan Proforma Khazanah, yang merujuk kepada 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 pendanaannya.
2. Hasil terdiri daripada laba pelupusan terealisasi pelaburan 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 direalisasikan dan pengurangan nilai kekal aset yang diklasifikasikan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan menyeluruh lain yang telah dikitar semula kepada pendapatan tertahan.

# LAPORAN JURUAUDIT BEBAS

## Laporan Berkenaan Ringkasan Maklumat Kewangan

### Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang merangkumi ringkasan penyata imbalan pada 31 Disember 2021, 2020, 2019, 2018 dan 2017, 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 2021, 2020, 2019, 2018 dan 2017.

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

### Ringkasan Maklumat Kewangan

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

### Penyata Kewangan Diaudit dan Laporan Kami

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

### Tanggungjawab Pengarah Terhadap Ringkasan Maklumat Kewangan

Pengarah bertanggungjawab untuk penyediaan ringkasan maklumat kewangan menurut asas yang dinyatakan pada petunjuk kewangan terpilih.

### Tanggungjawab Juruaudit

Tanggungjawab kami adalah untuk menyatakan pendapat sama ada ringkasan maklumat kewangan konsisten dalam semua aspek material, dengan penyata kewangan diaudit berdasarkan prosedur kami, yang dijalankan mengikut Piawaian Pengauditan Malaysia yang Diluluskan (ISA) 810 (Disemak), 'Penglibatan untuk Laporan Ringkasan Penyata Kewangan' (*Engagements to Report on Summary Financial Statements*).



**Ernst & Young PLT**

28 April 2022

Kuala Lumpur



## BAB TIGA



# PELABURAN KAMI

Pendekatan Pelaburan Kami	37
Dana Komersial dan Strategik	38
Syarikat Portfolio Terpilih Kami	43



# PENDEKATAN PELABURAN KAMI

Sebagai dana kekayaan berdaulat negara, mandat Khazanah sudah lama diterima dalam kalangan pemegang kepentingan utama kami

Matlamat kami adalah pertama sekali, untuk menghasilkan nilai ekonomi dan sosial yang mampan serta hasil untuk semua rakyat Malaysia. Kami berusaha melaksanakan pelaburan yang seimbang bagi memenuhi keperluan antara menjana pulangan kewangan yang teguh dengan melaksanakan mandat pembangunan bagi manfaat rakyat Malaysia pada masa kini dan generasi akan datang.

Sehubungan dengan matlamat kami, pelaburan jangka panjang dipilih untuk menghasilkan pulangan terlaras risiko yang mampan berpandukan Peruntukan Aset Strategik Jangka Panjang (SAA).

Melalui SAA, kami dapat mempelbagaikan kelas aset, sektor dan juga pendedahan mengikut geografi tanpa melibatkan risiko tumpuan yang besar. SAA menjadi kunci utama dalam memastikan tahap solvensi dan juga konsistensi yang menyeluruh bagi pulangan jangka panjang selain dilaburkan semula dan pendanaan pelbagai inisiatif strategik kami.

Khazanah melakukan pengimbangan semula portfolionya melalui strategi yang menggandingkan pelaburan secara aktif dan juga secara langsung, pengurus pelaburan luar dan juga peluang pelupusan atau pengewangan pelaburan pada nilai yang sesuai. Dengan melaksanakan pendekatan pelaburan secara jangka panjang, Khazanah mampu mendepani ketidaktentuan pasaran jangka pendek

dan mengoptimumkan pulangan dengan risiko yang bersesuaian. Kami turut mengekalkan disiplin kewangan dengan menilai secara berterusan portfolio berdasarkan peranan atau kedudukan kami sebagai pelabur. Ini termasuk melibatkan diri secara aktif dengan syarikat pelaburan kami untuk memastikan keupayaannya menghasilkan nilai kepada pemegang saham.

Kami menyokong dan mempamerkan tingkah laku yang bertanggungjawab dan mampan menerusi pelaburan kami. Kami komited kepada Prinsip PBB untuk Pelaburan Bertanggungjawab (UNPRI) dan Kod Malaysia untuk pelabur Institusi, yang mempromosi integrasi garis panduan ESG dalam analisis pelaburan, proses pembuatan keputusan serta pemilikan aset.

Sumber pendanaan utama Khazanah adalah dalam bentuk ekuiti pemegang saham, pembiayaan hutang dan juga hasil aktiviti pelupusan atau pengewangan pelaburan untuk membiayai aktiviti pelaburan kami yang meluas.

Pada tahun dalam tinjauan, struktur pelaburan dwi-dana, yang ditubuhkan pada 2019 memacu portfolio Khazanah; Dana Komersial (CF) dan Dana Strategik (SF), masing-masing mempunyai objektif, dasar dan strategi tersendiri.

# DANA KOMERSIAL DAN STRATEGIK

Objektif utama Dana Komersial (CF) dalam menghasilkan pulangan terlaras risiko yang maksimum dalam tempoh jangka panjang bagi mengembangkan aset kewangan

Pada tahun 2021, RAV portfolio CF Dana Komersial berjumlah RM106b dan NAV Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) bagi tempoh setahun adalah 19.0% dengan pulangan 7.0% untuk kitaran tiga tahun, meletakkan Khazanah pada landasan yang tepat untuk mencapai sasaran jangka panjang kitaran lima tahun bagi Indeks Harga Pengguna (CPI) +3.0%.

Meskipun berdepan dengan situasi yang mencabar, Khazanah berjaya untuk meningkatkan nilai portfolionya sambil meraih kejayaan dalam mencapai sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA) dan usaha pelaburan berterusan ke dalam Ekuiti Awam, Aset Nyata dan Ekuiti Swasta serta pengewangan atau pelupusan pelaburan Ekuiti Swasta di Amerika Syarikat dan Eropah pada penilaian yang menarik.

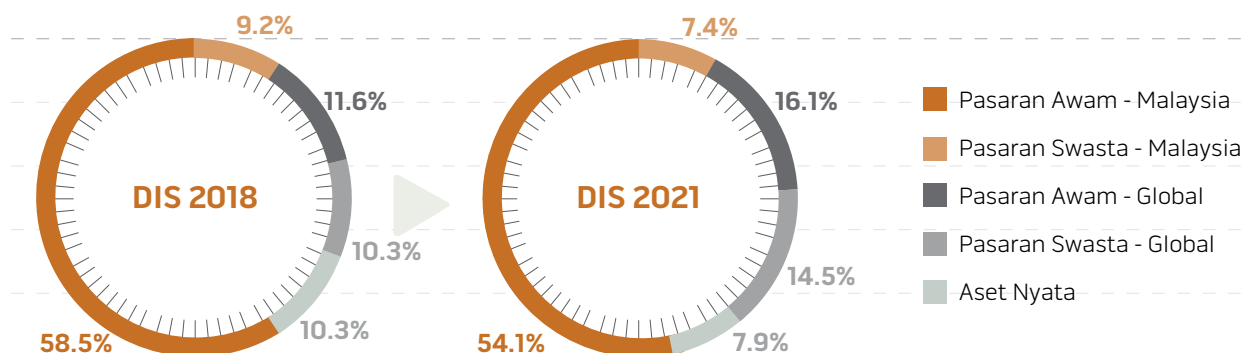
**19.0%**  
NAV TWRR Dana  
Komersial 2021

**RM106b**  
2021 RAV<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Termasuk tunai dan bersamaan tunai serta aset semasa lain



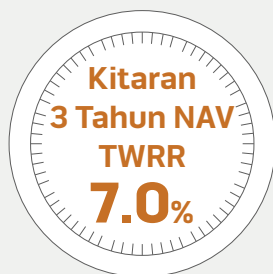
Sehubungan itu, kami menyaksikan peningkatan prestasi dalam perniagaan aset-aset dengan meningkatkan peruntukan dalam pelaburan global sebagai sebahagian daripada aset di bawah pengurusan CF sejak permulaan pengimbangan semula portfolio dilakukan pada tahun 2019.



Meskipun begitu, prestasi Pasaran Awam – Global telah terjejas teruk dengan pelaburan yang dilakukan di China dan Jepun, namun ia dapat dikurangkan sedikit dengan prestasi yang kukuh ditunjukkan oleh program pelaksanaan pelaburan Ekuiti Awam di Pasaran Maju yang baharu di AS dan Eropah.

Khazanah telah membuat pelaburan baharu berjumlah RM8.7b pada tahun 2021 yang mana sebahagian besarnya dilaburkan di Malaysia (41.7% / RM3.6b). Kami terus mencari peluang-peluang pelaburan dalam Ekuiti Persendirian di seluruh dunia manakala usaha-usaha pendanaan bagi dana Ekuiti Persendirian dan Aset Nyata peringkat teratas kekal kukuh, sekali gus memberikan kami peluang melabur dalam dana-dana yang mempunyai reputasi.

### Pulangan Tahunan Portfolio CF Mengikut Kelas Aset



	2021	2020	2019	Kitaran 3 tahun
Pasaran Awam - Malaysia	<b>19.5%</b>	-7.8%	2.5%	4.1%
Pasaran Awam - Global	<b>1.6%</b>	26.2%	27.5%	17.8%
Pasaran Swasta - Malaysia	<b>13.9%</b>	-6.4%	7.9%	4.8%
Pasaran Swasta - Global	<b>19.1%</b>	-1.3%	6.1%	7.6%
Aset Nyata	<b>11.2%</b>	0.1%	10.5%	7.1%

### Pengasingan Portfolio CF Mengikut Geografi

	2021	2020	2019	2018
Malaysia	<b>63.5%</b>	63.4%	69.2%	69.7%
China	<b>14.8%</b>	17.0%	13.9%	11.3%
Asia (Luar-China)	<b>12.0%</b>	12.1%	12.9%	14.6%
EMEA*	<b>2.8%</b>	2.8%	2.4%	3.2%
Amerika Utara	<b>7.0%</b>	4.8%	1.6%	1.2%

\*Eropah, Timur Tengah dan Afrika

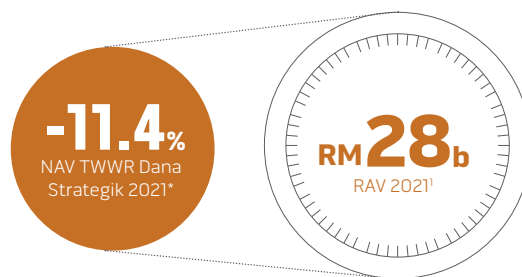


## Dana Strategik (SF) melabur untuk menghasilkan nilai pulangan ekonomi dan sosial kepada negara

SF mencatatkan TWRR -11.4% pada 2021 dengan RAV berjumlah RM28b, berbanding penanda arasnya iaitu sasaran kadar pulangan Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) bertempoh matang 10 tahun.

Prestasi pelaburan Khazanah dalam aset sektor penerbangan dan pelancongan telah terjejas teruk akibat COVID-19 dan juga sekatan perjalanan yang berlaku di seluruh dunia.

Khazanah terus memberikan sokongan kepada beberapa aset terjejas dengan menyediakan suntikan modal dan melakukan usaha menghasilkan nilai. Pada masa sama, Khazanah juga menyokong dalam memuktamadkan penstrukturan semula Malaysian Aviation Group (MAGB).



\*Sasaran Kadar Pulangan Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) bertempoh matang 10 tahun



**WAI SENG WONG**  
Pegawai,  
Pelaburan

“Misi kami adalah *Memajukan Malaysia* dengan melibatkan penjagaan yang rapi terhadap sumber yang ada bagi manfaat rakyat Malaysia. Cabaran yang perlu kami tempuhi adalah mengimbangi hasil jangka panjang dengan pertumbuhan portfolio dalam persekitaran politik dan ekonomi dunia yang berubah-ubah.”



## Dana Impak

Pada tahun 2021, Khazanah menubuhkan Dana Impak dengan peruntukan RM6 bilion bagi tempoh lima tahun akan datang dalam usaha meningkatkan daya saing ekonomi dan juga membangunkan daya tahan negara. Dana Impak bertujuan untuk menghasilkan pulangan sosioekonomi dan impak kepada masyarakat meliputi enam tema berikut:



### Masyarakat Digital dan Hab Teknologi

Memanfaatkan pendigitalan dan pembangunan teknologi untuk meningkatkan kecekapan dan pertumbuhan ekonomi.



### Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan Untuk Semua

Memastikan akses yang sama kepada kesihatan dan pendidikan di tengah-tengah peralihan demografi global.



### Pekerjaan Baik dan Mobiliti Sosial

Mengurangkan jurang pendapatan dan kekayaan untuk memastikan kestabilan sosial masa hadapan.



### Jaminan Makanan dan Tenaga

Memastikan ketersediaan dan keselamatan sumber kritikal seperti makanan, air dan tenaga.



### Membina Ketahanan Iklim

Mengekalkan dan melindungi satu-satunya habitat yang kita ada (bumi).



### Persaingan di Pasaran Global

Kekal berdaya saing dalam dunia multipolar.

Dana Impak dengan kerjasama MRANTI (dahulunya MaGIC) dan Endeavour, telah melancarkan 'Cabaran Impak Inovasi Khazanah (KIIC)' pada tahun 2021 bagi menggalakkan inovasi tempatan dalam penawaran khidmat penjagaan warga emas terbaik untuk warga Malaysia.

Enam buah syarikat telah terpilih daripada 130 permohonan untuk mendapat geran permulaan berjumlah RM300,000 setiap satu berserta peluang bagi pembangunan yang seterusnya. Terdapat banyak lagi usaha niaga yang berdaya maju di bawah Dana Impak dan selaras dengan pelaksanaan tadbir urus dan ketelusan yang baik, kami akan sentiasa mengemas kini tentang kemajuan Dana Impak kepada pihak berkepentingan pada tahun-tahun mendatang. Tadbir urus yang baik dan melaporkan kepada pihak berkepentingan adalah panduan kami.



Imbas untuk  
menonton  
video KIIC

Untuk maklumat lanjut berkaitan KIIC, sila layari [www.khazanah.com.my/kiic/](http://www.khazanah.com.my/kiic/) ▸

Pada tahun 2022, Khazanah akan menyusun semula struktur pelaburannya, dengan beralih daripada Dana Komersial dan Dana Strategik dan menumpukan kepada empat bidang berbeza:

- a. **Portfolio Pelaburan** - Portfolio antara generasi yang menjana pulangan terlaras risiko bagi tempoh jangka panjang selain bertindak untuk memelihara dan meningkatkan nilai jangka panjang aset kami.
- b. **Portfolio Dana Impak** - Pelaburan bertujuan meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia dan membina daya tahan negara sambil memberikan manfaat sosioekonomi kepada rakyat Malaysia.
- c. **Aset Pembangunan** - Aset yang memberikan impak sosioekonomi melalui pelaburan pembangunan jangka panjang.
- d. **Aset Situasi Khusus** - Aset yang memerlukan pemulihan daripada segi keuntungan dan aliran tunai operasi yang mampan.



**ANAND PANCHALINGAM**  
Ketua, Digital & Teknologi  
Pejabat Pengarah Urusan

“Impian saya untuk melihat bagaimana secara kolektif, kami boleh menawarkan kualiti hidup yang lebih baik untuk generasi masa hadapan. Saya mentakrifkan ‘kebahagiaan’ sebagai meningkatnya jaminan sekuriti ekonomi rakyat Malaysia iaitu menikmati tahap kepuasan kerja lebih tinggi, kehidupan berkeluarga lebih baik, tahap penjagaan fizikal dan mental lebih baik, standard pendidikan lebih tinggi, tahap kesesakan dan pencemaran yang lebih rendah serta disatukan di bawah nilai yang sama dan tiada lagi perbezaan antara semua.”



# SYARIKAT PORTFOLIO TERPILIH KAMI

Setakat 31 Disember 2021. Senarai terpilih sahaja.

PELABURAN KAMI

## PERKHIDMATAN KOMUNIKASI



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



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



**Telekom Malaysia Berhad**  
www.tm.com.my



**TIME dotCom Berhad**  
www.time.com.my

## PEMAKANAN ASAS PENGGUNA



**Farm Fresh Berhad**  
www.farmfresh.com.my

## PILIHAN PENGGUNA



**Themed Attractions Resorts & Hotels Sdn Bhd**  
www.tarh.com.my

## KEWANGAN



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



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



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

## PENJAGAAN KESIHATAN



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









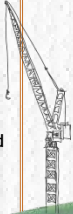

**ReGen Rehabilitation International Sdn Bhd**  
www.regen.rehab



## SYARIKAT PORTFOLIO TERPILIH KAMI

Setakat 31 Disember 2021. Senarai terpilih sahaja.

PELABURAN KAMI

PERKHIDMATAN PEMBUATAN	PENGANGKUTAN & LOGISTIK	HARTANAH	TENAGA DIPERBAHARUI	UTILITI
 <p><b>Cenviro Sdn Bhd</b> www.cenviro.com</p>	 <p><b>Malaysia Aviation Group Berhad</b> www.malaysiaairlines.com</p>	 <p><b>M+S Pte Ltd</b></p>	 <p><b>Cenergi SEA Sdn Bhd</b> www.cenergi-sea.com</p>	 <p><b>Tenaga Nasional Berhad</b> www.tnb.com.my</p>
 <p>A member of UEM</p> <p><b>Cement Industries of Malaysia Berhad</b> www.cima.com.my</p>	 <p><b>Malaysia Airports Holdings Berhad</b> www.malaysiaairports.com.my</p>	 <p>A member of UEM Group</p> <p><b>UEM Sunrise Berhad</b> www.uemsunrise.com</p>		
 <p>A member of UEM Group</p> <p><b>UEM Edgenta Berhad</b> www.uemedgenta.com.my</p>	 <p><b>PLUS Malaysia Berhad</b> www.plus.com.my</p>	 <p><b>Iskandar Investment Berhad</b> www.iskandarinvestment.com</p>		
		 <p><b>Southern Marina Development Sdn Bhd</b> www.southernmarina.com.my</p>		
 <p><b>SUNWAY ISKANDAR</b> NATURE'S CAPITAL CITY</p> <p><b>Sunway Iskandar Sdn Bhd</b> www.sunwayiskandar.com</p>		 <p><b>Medini Iskandar Malaysia Sdn Bhd</b> www.medini.com.my</p>		
				



## BAB EMPAT



# KEMAMAPANAN

Kemampuan di Khazanah	46
Pendekatan Khazanah terhadap Kemampuan	48
Sasaran Kemampuan	54
Gabungan Berkaitan ESG Khazanah	56
Penglibatan Komuniti	59



# KEMAMPAHAN DI KHAZANAH

Khazanah pertama kali memberikan penekanan terhadap Alam Sekitar, Sosial & Tadbir Urus (ESG) pada tahun 2005 dengan pelancaran Program Transformasi GLC (GLCT), dengan mengakui bahawa kunci kepada kemampanan jangka panjang Korporat Malaysia, antara lain, mempunyai tadbir urus dan amalan sosial yang baik

Sepanjang pelaksanaan Program GLCT selama 10 tahun, garis panduan yang memberikan penekanan terhadap pentingnya profesionalisme dan amalan tadbir urus baik telah dilaksanakan di seluruh syarikat yang terlibat dan hasilnya pula telah diraih pada tahun 2015.

Khazanah telah memulakan kajian sejak seawal tahun 2009 untuk memahami secara lebih mendalam implikasi isu ESG terhadap portfolio dan juga syarikat pelaburannya. Kami melabur dalam perniagaan yang bertema atau berkaitan dengan kemampanan dalam dan luar negara bukan sekadar untuk meraih pulangan atau nilai kewangan semata-mata tetapi lebih daripada itu yang mana ia memberi kesan positif kepada alam sekitar dan juga komuniti yang menjadi tempat syarikat itu beroperasi.



**FIZULIN  
MOHAMED ZIN**  
Naib Presiden,  
Pelaburan

Saya berbangga dapat menjadi sebahagian daripada perjalanan Khazanah ke arah kemampanan melalui hasil kerja saya dalam Pelaburan, mengawal selia sektor Riadah & Pelancongan. Komitmen untuk menerapkan nilai ESG dalam kerja kami sebagai sebuah dana kekayaan berdaulat negara akan melatih kami untuk menjadi lebih bertanggungjawab dan lebih berhati-hati dalam membuat keputusan dan tindakan.”



Pelaburan berkenaan termasuk usaha niaga kami dalam Cenviro, Cenergi dan LeapEd – pelaburan yang tertumpu kepada usaha menambah baik alam sekitar dan juga tahap pendidikan di Malaysia. Penglibatan Khazanah bukan hanya tertumpu kepada dalam negara tetapi juga di seluruh dunia.



**Pusat pengurusan sisa bersepadu pertama di Malaysia** menguasai >80% pasaran rawatan dan pelupusan sisa berjadual serta kegiatan kitar semula dan pemulihan yang semakin meningkat

Pusat pengurusan sisa Kualiti Alam mempunyai kapasiti tahunan untuk menyimpan, merawat dan membuang **lebih daripada 100,000 tan sisa terjadual sehari**

**Mempunyai rekod kejayaan daripada segi operasi dan juga prestasi kewangan** selain merupakan peneraju dalam industri berkenaan

**Penyedia penyelesaian pengurusan sisa** dengan agenda ESG yang kukuh

**100,000 tan** sisa berjadual dirawat



Syarikat pembekal Tenaga Boleh Diperbaharui (RE) yang berkembang pantas di Malaysia. Sehingga kini:

- **Membekalkan 231 GWj tenaga boleh diperbaharui kepada grid tenaga elektrik kebangsaan**
- **Menjimatkan 1.2 juta tan metrik karbon**
- **Penjimatan 99 GWj tenaga elektrik daripada Projek Kecekapan Tenaga**

**Grid tenaga elektrik terbesar** dihubungkan dengan pengeluaran biogas dengan kapasiti dibenarkan **berjumlah 54MW** (termasuk tenaga solar)

**Syarikat RE yang memenangi anugerah:** Penerima Anugerah Tenaga Nasional 2020 bagi projek penggunaan tenaga yang efisien



Membekalkan **231 GWj tenaga elektrik RE**



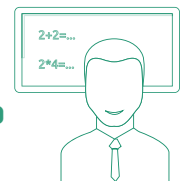
**Penyedia perkhidmatan pendidikan tempatan yang pertama** di Malaysia yang menumpukan kepada transformasi sekolah awam di negara ini

Program yang dijalankan memberi impak kepada **-160 buah sekolah, -188,000 orang pelajar dan -8,000 orang guru**

**Bekerjasama dengan penaja dan rakan kongsi seperti** Yayasan AMIR, Yayasan Hasanah, Tenaga Nasional Berhad, Time dotcom, UEM Group, Teach for Malaysia, Pintar Foundation dan lain-lain

\*Pelaburan dalam LeapEd telah diluluskan

Program memberi impak kepada **160 buah sekolah, -188,000 orang pelajar dan -8,000 orang guru**



# PENDEKATAN KHAZANAH TERHADAP KEMAMPANAN

Kami menjadikan mandat yang diberikan sebagai panduan terhadap apa juga yang dilakukan terutamanya dalam menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang lebih baik untuk generasi akan datang. Oleh itu, prinsip kelestarian diterapkan dalam operasi harian kami sebagai sebahagian objektif jangka panjang untuk menyampaikan hasil yang berimpak. Sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia, kami bertanggungjawab kepada penciptaan nilai yang bukan hanya menjurus kepada pencapaian prestasi kewangan tetapi melangkaui lebih jauh daripada itu. Di Khazanah, kami sentiasa sedar tentang kesan pelaburan kami terhadap masyarakat dan juga alam semula jadi.

Untuk memastikan keputusan dan tindakan yang dibuat adalah berdasarkan kepada proses peralihan yang dilakukan **secara saksama** dan **bertanggungjawab** dalam menerima pakai amalan ESG, kami berlandaskan prinsip berikut:

## Berbuat Baik



Kami mengharapkan hasil yang baik dan memastikan tindakan yang diambil pada hari ini akan memberi keputusan positif bagi perkara-perkara berkaitan ekonomi, sosial dan perubahan alam sekitar kepada generasi masa kini dan masa depan

## Berbuat Lebih Baik



Kami berusaha untuk terus memperbaiki 'status quo' dengan mengenal pasti peluang untuk mencipta nilai positif melalui pengurusan risiko dan membuat persediaan bagi masa depan

## Jangan Lakukan Kemudaratan



Kami mengurus dan mengawal risiko bagi memastikan tindakan yang diambil tidak mendedahkan kesan yang negatif kepada pihak berkepentingan dalam masyarakat, ekonomi atau alam sekitar







“  
**Memainkan peranan utama ke arah peralihan yang saksama dan bertanggungjawab bagi masa depan yang lebih baik untuk Malaysia”**

Kami akan melaksanakan pendekatan tegas secara lebih meluas terhadap kemampanan - meliputi peranan kami sebagai sebuah organisasi dan juga pelabur. Pendekatan yang bakal kami ambil adalah bersifat holistik dan berdasarkan pemahaman yang mendalam tentang isu-isu material yang menjejaskan portfolio. Kami sedar bahawa portfolio kami melibatkan syarikat-syarikat yang kompleks dan juga pelbagai sifatnya maka sebarang pendekatan yang ingin diambil tidak semestinya sesuai untuk semua. Oleh itu, mencari keseimbangan ini akan memakan masa tetapi kami amat percaya tindakan yang diambil pada hari ini akan memberikan hasil yang positif kepada generasi akan datang.



**BAHARIAH BAHADOM**  
 Naib Presiden Kanan,  
 Strategi

“  
 Memajukan Malaysia mengukuhkan komitmen kami untuk melakukan kebaikan berbekalkan pengetahuan teknikal dan empati, untuk memperkasa serta menginspirasi. Saya berharap sumbangan kemasyarakatan berimpak oleh Khazanah dan entitinya akan terus membantu memajukan negara kita.”



**Sebagai Pelabur Bertanggungjawab**

Khazanah memastikan portfolio kami melalui peralihan yang saksama, mencipta impak yang mampan menerusi pengurusan risiko ESG dan pengenalpastian peluang penciptaan nilai



**Sebagai Organisasi Mampan**

Khazanah memperkasakan kakitangan kami untuk memperjuangkan tingkah laku yang bertanggungjawab sebagai golongan profesional



**Sebagai Warga Korporat yang Baik**

Khazanah terus memangkin perubahan positif terhadap persekitaran dan sekeliling masyarakat, untuk pengagihan nilai ke arah masa depan negara yang lebih baik

### Prinsip yang Membimbing Khazanah sebagai Organisasi

Bagi memastikan aspirasi Kemampanan dipegang dengan teguh, kami membangunkan Prinsip Panduan agar keputusan dan tindakan yang diambil dapat memudah cara peralihan yang saksama dan bertanggungjawab. Prinsip Panduan ini membenarkan fleksibiliti untuk mengelola pendekatan kami berdasarkan kelas aset yang berbeza dan sektor yang kami laburkan.

KEMAMPANAN

### Prinsip-prinsip Pembimbing Kepada Kemampanan



## Pelaburan Mampan

Sejak pembentukan Polisi Pelaburan Bertanggungjawab pada tahun 2019, Khazanah telah memulakan inisiatif untuk meningkatkan pemahaman kami tentang isu ESG dan kesannya terhadap syarikat portfolio kami. Kami komited dalam memastikan syarikat-syarikat kami meraih hasil yang optimum melalui peralihan yang saksama dan bertanggungjawab dengan disokong dan didorong oleh penglibatan aktif para pemegang saham yang berterusan.

Di peringkat operasi, Khazanah telah mula memasukkan pertimbangan ESG dalam proses membuat keputusan pelaburannya.

Di bawah ini merupakan contoh bagaimana pertimbangan ESG dibuat dalam keputusan pelaburan:



### Penilaian

Penilaian risiko terhadap ESG dimasukkan dalam semua pelaburan baharu yang dibentangkan kepada Jawatankuasa Pelaburan.

Kumpulan Dana Persendirian Khazanah (PFG) dan pasukan Aset Nyata juga melakukan saringan ESG secara menyeluruh dalam proses pemilihan semua bakal pengurus dana luar (EFM), selain menyemak semula dasar dan amalan EFM bagi menentukan ESG juga terdapat dalam keputusan pelaburan dan pemantauan portfolio mereka.



### Pemantauan

Kami memantau prestasi ESG dan penarafan portfolio Pasaran Awam yang merentasi pelbagai geografi dan sektor, dan menyediakan maklumat setiap suku tahun yang dikemas kini kepada Jawatankuasa Pelaburan - menggunakan set data yang dilanggan daripada pembekal data ESG global. Isu ESG yang memerlukan perhatian akan segera dibawa kepada jabatan-jabatan berkaitan bagi perbincangan lanjut terhadap langkah-langkah seterusnya.

Kami telah mula menjalankan analisis Pasukan Petugas Kewangan Berkaitan Pendedahan Iklim (TCFD) terhadap portfolio kami bagi menentukan perkara-perkara material berkaitan peluang dan risiko iklim terhadap Khazanah selain menggariskan tindakan yang perlu sebagai pelabur dalam membantu syarikat-syarikat portfolio kami mencapai aspirasi Karbon Sifar Bersih (Net Zero) selain menambah baik pendedahan kami berkaitan iklim.



### Penciptaan Nilai

Khazanah telah memperuntukkan RM6b untuk Dana Impak, bagi membuat pelaburan yang berkaitan dengan matlamat mencapai Kemampanan. Peruntukan ini bakal digunakan untuk tempoh lima tahun dalam bidang-bidang baharu yang strategik bertujuan menghasilkan nilai ekonomi dan sosial kepada negara. Pelaburan ini adalah berdasarkan kepada tumpuan atau tema seperti 'Membina Ketahanan Iklim' dan 'Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan untuk semua'.



## Kemampuan Perusahaan

Pada 2021, Khazanah menubuhkan Kumpulan Kerja Kemampuan (SWG), inisiatif yang melibatkan pembabitan semua dalam syarikat untuk mengubah cara tatalaku sebagai sebuah organisasi untuk menerapkan Kelestarian dalam apa juga yang dilakukan sebagai sebuah organisasi melangkaui proses pelaburan.

SWG dibentuk untuk menilai operasi harian kami dan memperkenalkan inisiatif baharu untuk menjadikan Khazanah sebagai sebuah organisasi yang lebih mampan dan bertanggungjawab. SWG, dianggotai oleh 36 orang kakitangan yang mewakili semua bahagian merentasi semua peringkat yang memberikan tumpuan kepada pengurangan pelepasan karbon, pengurangan sisa daripada operasi, dan memastikan amalan yang lebih baik dalam kalangan kakitangan kami (contohnya, melalui sukarelawan dan inisiatif tanggungjawab sosial).

### Walau sekecil mana langkah yang diambil oleh kakitangan, ia boleh membawa kepada tingkah laku yang positif. Inisiatif SWG termasuk (senarai terpilih sahaja):

- Meningkatkan kesedaran tentang kemampuan dalam kalangan kakitangan melalui e-buletin bulanan
- Membangunkan papan pemuka supaya kami dapat memantau penggunaan elektrik dan pengeluaran sisa, yang mana ia mudah diakses oleh kakitangan
- Menghapuskan penggunaan cawan kertas di pantri pejabat
- Memperkenalkan elemen kelestarian dalam proses perolehan Khazanah
- Menggalakkan aktiviti kesukarelawanan dalam kalangan kakitangan Khazanah
- Mengadakan pelbagai inisiatif pengumpulan dana bertujuan menyokong beberapa program sosial dan kebangsaan seperti inisiatif CERDIK, bantuan COVID-19, dan bantuan banjir – bersama-sama rakan kongsi dalaman



**NOR ADAM ADRI JUHANN**

*Eksekutif, Perkhidmatan Korporat & Sokongan*

“Dengan sasaran kami untuk memajukan Malaysia, setiap usaha dihargai dalam mencari manfaat dan kebahagiaan menjangkaui pencapaian material dalam pelaburan jangka panjang kami serta aktiviti seharian di tempat kerja.”



Muzammir Mohd Mydin, Penolong Naib Presiden, Perkhidmatan Korporat & Sokongan, mengitar semula baju korporatnya bagi mengelakkan timbunan fabrik di tapak pelupusan sampah, sekaligus menyokong inisiatif kelestarian. Inisiatif ini adalah kerjasama dengan KlothCares, dan kami telah mengumpul sebanyak 33.75kg fabrik kitar semula pada Disember 2021.

## Integriti Khazanah

Khazanah menyokong Pelan Anti Rasuah Nasional 2019-2023 (NACP) dan pelbagai arahan mengenai integriti dan langkah-langkah pencegahan rasuah. Khazanah telah berjaya memuktamadkan Pelan Integriti & Pencegahan Rasuah (IACP) 2019-2020 dan kini sedang melaksanakan IACP 2021-2022. Di bawah IACP, pelbagai proses dan prosedur telah dan terus dipertingkatkan, dan siri program dan komunikasi telah dilancarkan, kepada kakitangan dan syarikat pelaburan kami.

Salah satu acara utama ialah Acara Integriti Khazanah 2021 (KIE) yang dihadiri pegawai integriti Khazanah dan syarikat pelaburannya.



Timbalan Ketua Pesuruhjaya (Pencegahan) Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Datuk Seri Norazlan Mohd Razali, menyampaikan ucap tama beliau di KIE.

Gambar berkumpulan di KIE yang terdiri daripada Pengurusan Tertinggi daripada SPRM, wakil Khazanah serta Pegawai Integriti daripada syarikat-syarikat pelaburan Khazanah.



# SASARAN KEMAMPUAN

## Isu-isu Material kepada Khazanah

Pada tahun 2021, Khazanah menjalankan penilaian kepentingan ESG terhadap portfolio kami dan mengenal pasti bidang yang paling penting kepada organisasi dan juga pihak berkepentingan kami yang lain. Langkah ini penting untuk mencari jalan yang sewajarnya bagi menyelesaikan cabaran yang mempengaruhi portfolio kami pada masa akan datang.

KEMAMPUAN



### Alam Sekitar

Mengurangkan impak operasi kepada alam sekitar dan proaktif dalam peralihan kepada ekonomi rendah karbon



**Pelepasan Karbon**  
**Kerentanan Perubahan Iklim**



### Sosial

Membangunkan tenaga kerja yang produktif & inklusif serta memacu impak positif kepada masyarakat.



**Pengurusan Tenaga Kerja**  
**Kesihatan dan Keselamatan di Tempat Kerja**  
**Kepelbagaian dan Inklusi**  
**Peluang Yang Adil Dan Saksama**



### Tadbir Urus

Memupuk tadbir urus yang baik dan libat urus secara berkesan dengan pihak berkepentingan dan syarikat portfolio



**Pendedahan Kawal Selia**  
**Komposisi Lembaga Pengarah**  
**Pengaruh Politik**  
**Hak Pemegang Saham**  
**Imbuhan Lembaga Pengarah dan Eksekutif**  
**Privasi dan Keselamatan Data**



## Sasaran Kemampanan

Khazanah telah mengenal pasti lapan Sasaran Kemampanan yang bertujuan menangani pelbagai isu yang menjejaskan portfolio Khazanah. Sasaran ini adalah sejajar dengan institusi-institusi lain, dan kami percaya sasaran ini menjadi penanda aras kepada Khazanah untuk mencapai matlamat Kemampanan pada tahun akan datang.



### Alam Sekitar

Pengurangan impak operasi kepada alam sekitar dan menyokong peralihan kepada ekonomi rendah karbon

1

**Pelepasan Karbon Sifar Bersih (Net Zero)** menjelang 2050

2

**Operasi neutral karbon\*** menjelang 2023

\*Meliputi Skop 1, 2 dan sebahagian daripada Skop 3 Lelasan Gas Rumah Hijau (GHG) yang melibatkan operasi Khazanah (seperti penerbangan atas tujuan kerja)



### Sosial

Membangunkan tenaga kerja yang produktif dan inklusif serta memacu impak positif kepada masyarakat

3

**Melibatkan 30% wanita dalam Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan** menjelang 2025

4

**Tingkatkan kepelbagaian, dasar dan program kesaksamaan dan keterangkuman** menjelang 2023

5

**Sasaran impak sosioekonomi boleh diukur** menjelang 2023



### Tadbir Urus

Memupuk tadbir urus yang baik dan libat urus berkesan dengan pihak berkepentingan dan syarikat portfolio

6

**Meningkatkan kecekapan Lembaga Pengarah (termasuk kemampanan) di syarikat portfolio kami** menjelang 2024

7

**Mendedahkan prinsip pengundian umum** menjelang 2022

8

**KPI berkaitan ESG untuk jawatan kepemimpinan utama di syarikat portfolio** menjelang 2023

**Sasaran dalaman mungkin ditambah sementara kami menambah baik kerangka dan pendekatan kemampanan organisasi**

Nota: Pihak organisasi menyedari tentang wujudnya ketidakstabilan dan akan menyesuaikan sasaran dengan tindakan sewajarnya, supaya kekal dalam jangka panjang.

# GABUNGAN BERKAITAN ESG KHAZANAH

Dalam usaha kami menambah baik amalan organisasi dan syarikat portfolio kami secara berterusan, adalah penting kami meningkatkan pengetahuan berkaitan kemampuan melalui penglibatan organisasi dan rakan kongsi lain. Bagi sebahagian daripada tujuan ini, Khazanah menganggotai/menjadi penandatangan:



## Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab yang disokong Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNPRI)

Sejak tahun 2017, Khazanah telah menjadi penandatangan UNPRI yang merupakan platform untuk membincangkan dan menerima pakai amalan terbaik berkaitan Pelaburan Bertanggungjawab. Sebagai penandatangan, kami menerima pakai enam prinsip yang menjadikan elemen ESG sebagai amalan pelaburan kami, dan yang menyelaraskan pelabur, termasuk kami, dengan objektif masyarakat yang lebih luas.

- 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.
- Kami akan menjadi pemilik aktif dan memasukkan isu-isu ESG dalam dasar dan amalan pemilikan kami.** Kami secara aktif melaksanakan hak pemilikan kami dan menggunakan pelbagai kaedah penglibatan dengan syarikat pelaburan utama kami untuk memacu amalan perniagaan yang bertanggungjawab dan memberikan pulangan yang mampan.
- Kami akan meminta pendedahan yang sepatutnya tentang isu-isu ESG daripada entiti yang kami labur.** Sebagai sebahagian daripada inisiatif penglibatan aktif kami, kami akan terus menyokong penzahiran dan ketelusan yang lebih baik.
- Kami akan 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.
- Kami akan bekerjasama untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan prinsip-prinsip ini.** Kami mengambil pendirian kolaboratif dalam bekerjasama, berkongsi dan mempelajari amalan-amalan terbaik seperti yang kami percaya dalam memanfaatkan pengetahuan kolektif kami untuk meningkatkan ekosistem pelaburan.
- Kami akan melaporkan setiap aktiviti dan kemajuan pelaksanaan prinsip-prinsip ini.** Kami akan terus mempertingkatkan laporan berkaitan dalam tahun-tahun berikutnya. Ini termasuk pendedahan berkaitan aktiviti dan kemajuan ESG.



## Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC)

Khazanah merupakan penandatangan Kod Malaysia bagi Pelabur Institusi (MCII) dan ahli IIC yang mana kami menyokong dan mematuhi sepenuhnya enam prinsip Kod berkenaan yang dinyatakan seperti berikut.

1. **Pelabur institusi perlu mendedahkan dasar tentang tanggungjawab pengawasan mereka.** Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (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 Plan 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 kelestarian 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.





Khazanah merupakan ahli Forum Antarabangsa Dana Kekayaan Berdaulat (IFSWF), yang mana kami secara sukarela mengesahkan Prinsip Santiago bagi 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.



Khazanah merupakan ahli CAN, sebuah gabungan terdiri daripada syarikat-syarikat korporat besar Malaysia yang menumpukan kepada usaha menggalakkan kemampuan, pembinaan kapasiti, tindakan dan prestasi.

Untuk maklumat lanjut berkaitan CAN, sila layari [www.ceoactionnetwork.com](http://www.ceoactionnetwork.com) ▶

Klik atau imbas untuk mengetahui polisi kami.



**Polisi Pelaburan** menggariskan mandat, objektif dan prinsip pelaburan kami



**Polisi 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



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

*Nota: Bagi penerbitan akan datang, Khazanah akan menilai cara terbaik untuk menerbitkan pendedahan berkaitan kemampuan kami terhadap cadangan Pasukan Petugas Pendedahan Kewangan Berkaitan Iklim (TCFD).*

# PENGLIBATAN KOMUNITI

Mandat Khazanah bukan sekadar pencapaian kewangan, malah turut membawa agenda pembangunan negara yang dijadikan pegangan kuat dalam organisasi kami. Matlamat untuk menghasilkan pulangan sosial kepada komuniti bukanlah sesuatu yang baharu. Sebagai usaha menyokong agenda Kerajaan dalam pembangunan negara, mandat kami adalah penghasilan ke arah meningkatkan kualiti hidup rakyat Malaysia.

KEMAMPAHAN



**VIVIEN LOOI LAI FUN**  
Naib Presiden Kanan,  
Pengurusan Modal  
Insan Strategik

“Bagi saya, Memajukan Malaysia bukan hanya membentuk sebuah masyarakat yang progresif, mencapai tahap ekonomi yang matang, dan memupuk persekitaran politik yang stabil tetapi juga untuk membangunkan dan mengembangkan bakat bagi memberi manfaat kepada negara dalam jangka masa panjang.”



# YAYASAN HASANAH

 A foundation of Khazanah Nasional

Khazanah, menerusi inisiatif tanggungjawab sosial korporat (CSR) yang diterajui oleh Yayasan Hasanah (YH), terus memberikan pulangan yang mampan kepada masyarakat dalam bidang tumpuan khusus seperti Pendidikan; Pembangunan Komuniti; Alam Sekitar; Seni, Warisan dan Budaya; dan Ilmu Pengetahuan. YH menyasarkan untuk mencapai impak lebih besar bagi melengkapi usaha Khazanah membangunkan Malaysia sebagai sebuah negara yang berdaya saing di peringkat sejagat.

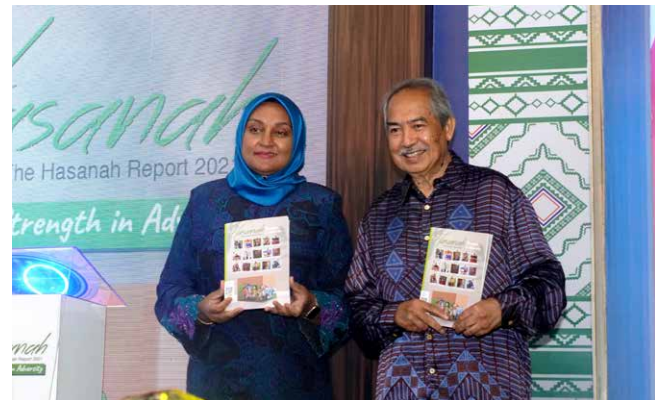
YH telah berjaya mengagihkan dana berjumlah RM554j melibatkan 222 projek dan 169 rakan kongsi meskipun berdepan dengan cabaran akibat pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dan bencana banjir yang berlaku secara mengejut pada akhir bulan Disember 2021.



Secara keseluruhan bagi tahun 2021, penglibatan kami telah membantu dan mencecah seramai 1.5 juta orang.

## Geran Khas Hasanah (HSG) 2021

Ketika dalam tahun tinjauan, HSG berjaya menguruskan RM25j dan mengatur dana kepada 40 projek, merentasi pelbagai inisiatif dalam menyokong pendidikan, mata pencarian, bantuan makanan, kesihatan dan kesejahteraan, kebajikan haiwan, dan seni dan budaya.



Pengerusi YH, Tan Sri Mohd Nor Yusof bersama Pengarah Urusan, Dato' Shahira Ahmed Bazari di majlis pelancaran Laporan Hasanah 2021.

Untuk membaca Laporan Hasanah 2021, layari [www.thr2021.online](http://www.thr2021.online) ▶



Imbas untuk  
membaca Laporan  
Hasanah 2021



Untuk maklumat lanjut berkaitan Yayasan Hasanah, sila layari [www.yayasanhasanah.org](http://www.yayasanhasanah.org) ▶



## Projek utama yang dijalankan oleh YH pada tahun 2021



Melalui GLC & Government-Linked Investment Companies (GLICs) Disaster Response Network (GDRN), lebih daripada RM207.2 juta dana disalurkan kepada bantuan berkaitan pandemik serta banjir besar yang menimpa komuniti pada Disember 2021.

Bagi bantuan berkaitan pandemik, kemudahan-kemudahan seperti oximeter, peralatan bekalan oksigen, peralatan perlindungan peribadi (PPE), cecair sanitasi tangan, serta makanan telah diagihkan.

Sementara itu, bantuan seperti tempat perlindungan, peralatan pembersihan, makanan, kemudahan telekomunikasi dan elektrik, logistik dan pengangkutan (pacuan empat roda, lori, bot, helikopter, RORO serta jengkaut), generator, bantuan psikologi, wang tunai dan bantuan perubatan untuk haiwan-haiwan peliharaan merupakan antara bantuan yang diberi kepada mangsa-mangsa banjir.



Semua ini berjaya direalisasikan dengan sumbangan daripada gabungan 39 GLC/GLIC, 417 rakan kerjasama serta 4,156 sukarelawan bagi membantu lebih 310,698 orang yang terkesan akibat pandemik dan 79,389 orang mangsa banjir.

Rakan kerjasama termasuk agensi kerajaan, badan beruniform, pejabat daerah dan jabatan, agensi perkhidmatan pembersihan dan tidak terkecuali agensi bukan kerajaan (NGO).

Penerima sumbangan termasuk golongan B40, individu berlainan upaya, pelarian, warga emas, kakitangan perubatan, wanita dan kanak-kanak, orang asal, pesakit COVID-19, serta haiwan yang turut terkesan akibat bencana banjir.

GDRN telah diperkenalkan semula sebagai "GLC Demi Rakyat & Negara" pada bulan Mac 2022 dengan strategi baharu yang berperanan lebih besar dalam koordinasi impak sosial di kalangan GLIC dan GLC.





Yayasan Khazanah (YK) yang ditubuhkan pada tahun 2006 menyokong pertumbuhan bakat tempatan yang akan meningkatkan daya saing negara di arena global.

YK memainkan peranan penting sebagai pemangkin dalam mengenal pasti, menyokong dan memupuk bakat muda di negara ini, dengan menawarkan bantuan pendidikan penuh di bawah pelbagai program biasiswa bagi mereka yang layak meneruskan pengajian di universiti-universiti terulung di Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia, dan juga institusi terkemuka di Malaysia. YK juga memberi peluang kepada bakat-bakat muda yang cemerlang ini untuk bekerja di GLC, GLIC atau agensi Kerajaan demi kepentingan negara.



Siri Penglibatan Interaktif Yayasan Khazanah di Grand Season Hotel bersama pemegang biasiswa yang bakal menamatkan pengajian.

Pada tahun 2021, YK menaja 304 individu yang mana 104 dianugerahkan biasiswa di bawah pelbagai program biasiswa YK manakala 200 individu lagi menerima Geran Pengajian Khazanah.

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





Taman Tugu, projek yang bukan berasaskan keuntungan merupakan salah satu inisiatif tanggungjawab sosial korporat (CSR) Khazanah yang terbesar kerana melibatkan kerjasama pelbagai agensi sektor awam dan swasta serta organisasi masyarakat sivil. Sejak penubuhannya Taman Tugu merupakan 'kawasan hijau' di tengah-tengah Kuala Lumpur yang memberi peluang kepada para penduduk dan juga pelancong menikmati keindahan alam semula jadi. Projek ini melibatkan pengekalan kawasan hijau seluas 66 ekar di ibu kota sebagai sebuah taman rimba bandar milik Amanah Warisan Negara atau AWAN. Badan amanah tersebut memiliki, mengurus dan melindungi Taman Tugu dan akan diperkembangkan pada masa hadapan untuk meliputi aset-aset warisan lain yang mempunyai kepentingan nasional termasuk warisan semula jadi.

Sehingga 31 Mac 2022, kawasan hijau awam ini telah menyaksikan kehadiran hampir 500,000 pengunjung yang terdiri daripada pelbagai lapisan masyarakat.

Pada bulan Februari 2021, Madrasah Bustanul Ulum Taman Tugu yang dinaikkan taraf menggantikan surau sedia ada, dibuka dengan rasminya bagi kegunaan orang ramai. Para pengendali gerai sementara di sekitar Taman Tugu juga dipindahkan ke ruang medan selera mini bersebelahan dengan madrasah tersebut.

Sempena Hari Bumi 2021, Taman Tugu membuka satu laluan baharu kepada orang ramai berupa laluan denai hutan terdiri daripada pokok buluh sepanjang lebih kurang 200 meter. Kini, rakyat Malaysia dan pelancong boleh menikmati kehijauan hutan sepanjang lima (5) kilometer dalam kawasan taman rimba berkenaan.



Imbas untuk  
menonton video  
Taman Tugu

Satu inisiatif juga diperkenalkan supaya Taman Tugu mencapai tahap mampan daripada segi kewangan dalam tempoh jangka panjang. Justeru, pendekatan 'Adopt Taman Tugu Elements,' diperkenalkan pada tahun 2021. Langkah ini membolehkan syarikat dan individu yang berminat menaja elemen yang terdapat di taman rimba ini seperti pokok, buaian, bangku, denai dan 'gazebo'. Meskipun Taman Tugu terjejas akibat pelaksanaan PKP yang dilaksanakan pada tahun 2021, inisiatif ini berjaya menarik tajaan syarikat-syarikat korporat termasuk CIMB, The Edge, ACER, Mah Sing dan Thinkat Advisory. Pada masa yang sama, Taman Tugu juga menerima sumbangan individu.

Berikutan kelonggaran Prosedur Operasi Standard (SOP) pada suku keempat dan selaras dengan garis panduan Majlis Keselamatan Negara (MKN), WWF-Malaysia melancarkan laporan 'Securing Our Future: Net Zero Pathways for Malaysia' pada bulan November 2021 di Taman Tugu.

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



# thinkcity

**Making Cities Liveable, Together.**

Think City merupakan anak syarikat milik penuh Khazanah yang ditubuhkan pada tahun 2009 bagi mewujudkan lebih banyak tempat yang mampu menawarkan kehidupan yang mampan dan saksama kepada rakyat Malaysia. Pengetahuan, kemahiran dan strategi yang dimilikinya adalah menjurus kepada penyelesaian pemandaran, alam sekitar, komuniti sosial dan ekonomi budaya.

Pada tahun 2021, Think City menjalankan pelbagai aktiviti utama termasuk melancarkan 'Downtown Kuala Lumpur Grants Programme' bagi membolehkan komuniti mengambil bahagian dalam pemulihan dan transformasi tempat-tempat bersejarah di Kuala Lumpur menjadi sebuah daerah yang kreatif dan berbudaya. Think City bersama-sama rakan kongsinya turut membantu komuniti perumahan golongan berpendapatan rendah yang terpilih di Kuala Lumpur dan Selangor di bawah Program Kita Untuk Kita (K2K). Program ini memberikan penekanan kepada penglibatan dengan masyarakat bagi tujuan membangunkan kemahiran yang dapat meningkatkan kualiti kehidupan mereka selain menawarkan penyelesaian melibatkan cabaran sosial, ekonomi, kesihatan dan infrastruktur fizikal pembaharuan perumahan awam berikutan dengan memuncaknya pandemik COVID-19.

Sebagai sebuah organisasi yang antaranya berperanan dalam usaha pemuliharaan, Think City dan rakan kongsinya *Aga Khan Trust for Culture* terus menyiapkan kerja-kerja pemuliharaan North Seafront serta bilik penyimpanan di Fort Cornwallis, George Town, Pulau Pinang.

Bagi mengukuhkan wacana berkaitan warisan dan juga yang berkaitan dengannya, cabang pengetahuan Think City, Institut Think City turut berkongsi pengetahuan dengan rakan antarabangsa seperti UNESCO dan Institut Pemuliharaan Getty.

Penganjuran utama webinar dan juga aktiviti lain menjadi sebahagian daripada ceramah tahunan yang diadakan sepanjang minggu bersempena 'Earth Week'. Think City juga bekerjasama dengan UN-HABITAT bagi membangunkan dan mengurus platform digital 'Cities Investment Facility', sebuah inisiatif yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan yang berusaha mendapatkan dana projek pemandaran mampan yang inklusif di seluruh dunia, dan 'Portal Cities Investment', sebuah platform berasaskan langganan secara dalam talian bertindak sebagai hos dan mengikuti kemajuan projek-projek berkenaan.



**726**  
Buah Projek  
Direkodkan

**RM900 juta**  
Jumlah Nilai  
Ekonomi

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

## KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

Khazanah Research Institute (KRI) ditubuhkan pada Februari 2014 bagi tujuan menjalankan analisis dan penyelidikan berkaitan isu-isu penting negara, dan berdasarkan penielidikkannya, cadangan polisi disediakan dan diambil tindakan bagi meningkatkan kesejahteraan rakyat Malaysia.

Pada tahun 2021, KRI menerbitkan 32 artikel, kertas perbincangan dan laporan antaranya termasuk *Psychological Vulnerabilities and its Relationship to Food During the Pandemic*, *Data Transparency for Prison Reform*, *Building Resilience: Towards Inclusive Social Protection in Malaysia*, *Back to School: Reopening Schools Safely*, *Electronic Health Records: Planning the Foundation for Digital Healthcare in Malaysia* dan *Phase II: System Dynamics Model of Industrial Crops*.

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



**NICK KHAW**  
Pengarah,  
Ketua Penyelidikan

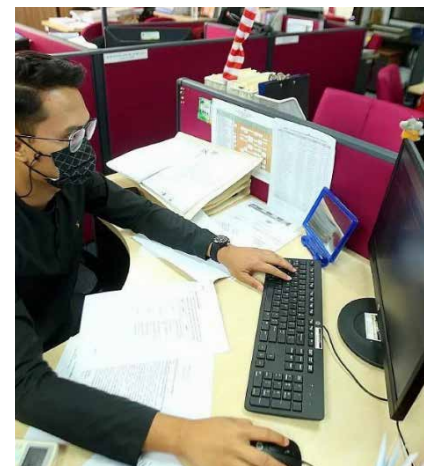
“Memajukan Malaysia bermakna meletakkan negara pada landasan lebih mampan dan memastikan pihak berkepentingan semasa dan juga masa depan menikmati manfaat daripada usaha yang dilakukan pada hari ini ibarat seperti menanam benih. Kami berharap dapat membina kepercayaan lebih besar di seluruh komuniti ke arah menjana pendapatan per kapita lebih tinggi dalam jangka masa panjang.”

## MYSTEP

Program Malaysia MySTEP atau Short Term Employment Programme (MySTEP) merupakan sebahagian daripada inisiatif Penjana Kerjaya 2.0 & 3.0 yang dilaksanakan Kerajaan dan turut disokong oleh Khazanah. MySTEP menawarkan latihan dan penempatan di tempat kerja melalui pelbagai rakan kongsi industri dan terbuka kepada rakyat Malaysia yang berumur 18 tahun ke atas, terdiri daripada lepasan sekolah dan termasuklah golongan berlainan upaya. Program ini bertujuan untuk melengkapkan graduan menganggur dengan pengetahuan, kemahiran dan minda yang betul, yang mana ia diperlukan dalam pasaran pekerjaan.

Pada tahun 2021, Khazanah dan syarikat berkaitannya melatih peserta di seluruh Malaysia dengan kebanyakannya mendapat pekerjaan dalam sektor seperti pembuatan, hospitaliti, perbankan dan e-dagang. Projek ini mendapat manfaat daripada insentif Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) di bawah skim Penjana Kerjaya.

Untuk maklumat lanjut berkaitan MySTEP, sila layari [www.mystep.mof.gov.my](http://www.mystep.mof.gov.my) ▶



Imbas untuk  
menonton video  
KNB-MySTEP



## BAB LIMA



# PASUKAN CEMERLANG

Menghayati Nilai Teras Kami	67
Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran	73
Transformasi Digital Khazanah	79



# MENGHAYATI NILAI TERAS KAMI

Nilai teras kami adalah bersandarkan kepada mandat yang diberikan untuk menghasilkan pulangan kewangan, dan sosial kepada rakyat dan pada masa yang sama, sebagai dana kekayaan berdaulat negara, meningkatkan daya saing negara di peringkat sejagat

Di Khazanah, kami berusaha untuk mewujudkan budaya berprestasi tinggi dan saling bekerjasama, di samping mempraktikkan tiga Nilai Teras kami dalam apa jua yang kami lakukan. Nilai Teras kami terus dijadikan pembimbing kepada tingkah laku, membentuk budaya dan mentakrif kami sebagai sebuah organisasi baik sebagai individu mahupun sebagai sebuah pasukan kolektif.



Kakitangan Khazanah menghadiri dialog kakitangan secara bersemuka buat kali pertama bersama Pengarah Urusan pada tahun 2022.



**Kami berpegang  
kepada  
tanggungjawab**

Menyampaikan hasil dengan  
cara beretika



**Kami menghormati  
perbezaan  
pandangan**

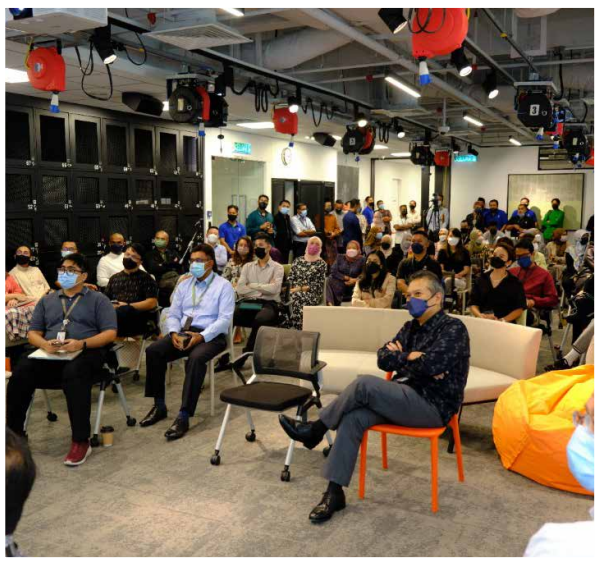
Mendapat nilai daripada pelbagai  
idea dan pendapat



**Kami menyokong  
antara satu sama  
lain**

Terapkan keutamaan dan  
memahami keadaan orang lain

Kami akan meneruskan program budaya kami ke arah 'Menghayati Nilai Teras' dengan menerapkan elemen-elemen ini dalam kehidupan kerja harian kami.



“  
Khazanah, sebuah organisasi yang terus berkembang dengan dinamik, sudah pasti akan mengalami perubahan pada masa akan datang”



Suhana Dewi Selamat, Ketua Pegawai Risiko, berkongsi pendapatnya semasa *fireside chat* bersama Serena Tan, bekas Pengarah Eksekutif, Ketua Pasaran Swasta dan Ketua, Kumpulan Institusi Kewangan (FIG).





Pasukan Pengurusan Kanan bersama kakitangan di sesi townhall pada akhir tahun 2021.

“Budaya kerja sentiasa berubah, yang mana idea dan pengetahuan baharu perlu terus mengalir dalam organisasi”

Kami akan meneruskan program budaya kami ke arah ‘Menghayati Nilai Teras’ dengan memberikan penekanan kepada aspek sosial yang lebih baik dan menerapkan Nilai Teras dalam kerja harian, yang mana menuju ke arah produktiviti untuk mencapai matlamat perniagaan kami.



**DR. RASLAN HANIFF ABDUL RASHID**  
 Naib Presiden Kanan,  
 Pengurusan Modal Insan Strategik

“Memanfaatkan potensi sebenar negara melalui warga kerja, rangkaian profesional dan pakar industri akan menjadi kunci dalam memacu negara ke hadapan. Dalam hal ini, program Khazanah-MySTEP berfungsi sebagai platform untuk meningkatkan kemahiran yang diperlukan untuk menyediakan aliran sumber yang mampan dalam memberi manfaat kepada Malaysia.”



## Khazanah Careline

Khazanah Careline telah dimulakan semasa pandemik bagi menyokong kakitangan dan keluarga mereka yang terkesan akibat COVID-19 dan perkara lain yang berkaitan dengan kesejahteraan umum mereka. KITAsihat, aplikasi dalam talian juga merupakan suatu inisiatif untuk terus

menyokong kesejahteraan pekerja yang boleh diakses sepenuhnya oleh kakitangan dan ahli keluarga terdekat. Kami terus menyokong kakitangan kami dan memastikan semua kakitangan terlibat dalam membangunkan 'Pasukan Cemerlang'.



**KITAsihat** memberi sokongan tambahan bagi kesejahteraan kakitangan

**Khazanah Careline**, talian hotline 24/7 untuk warga Khazanah



Pelatih Siswazah Pelaburan berkumpul bagi mesyuarat sarapan pagi bersama Rakan Niaga Sumber Manusia (HRBP).



PASUKAN CEMERLANG



Noorazwani Md Yasin, Setiausaha Eksekutif, Tadbir Urus, Risiko & Pematuhan menjadi sukarelawan di pusat penilaian COVID-19 di Titiwangsa, Kuala Lumpur pada awal Julai 2021.

Berbudi Bersama merupakan inisiatif dalaman yang bertujuan memupuk kakitangan Khazanah memiliki dan menerima aktiviti 'berbuat baik'; dan mempamerkan bagaimana orang ramai boleh berkumpul bersama apabila diperlukan untuk melakukan kebaikan, dengan harapan orang lain akan melakukan perkara yang sama. Ia adalah harapan kami untuk melihat semua orang berganding bahu menyebarkan kebaikan yang mencerminkan rasa perpaduan kita.

Ikuti media sosial kami untuk mengetahui lebih lanjut mengenai inisiatif Berbudi Bersama.



Pasukan Khazanah ketika sambutan Hari Alam Sekitar Sedunia 2022 di Taman Tugu. Khazanah meraikan 3,500 orang awam, komuniti kurang bernasib baik dan pihak berkepentingan.



Pengarah Urusan Khazanah bersama kakitangan ketika majlis berbuka puasa di Madrasah Bustanul Ulum Taman Tugu.



Sukarelawan kami bersama penghuni daripada Asrama Anak-anak Yatim Darul Taqwa mengadakan lawatan sambil belajar di Farm Fresh, Serdang.





Jaringan Sukarelawan Khazanah (KVN) ditubuhkan untuk menggalakkan kakitangannya menjadi sukarelawan bagi membantu mereka yang kurang bernasib baik serta menyumbang kembali kepada masyarakat. Jaringan ini, yang menyokong usaha Berbudi Bersama bertindak sebagai pemudah cara kepada penyatuan kakitangan, keluarga, syarikat berkaitan dan juga para NGO dalam menyokong aktiviti berkaitan sosial atau alam sekitar.

Inisiatif KVN yang utama ialah Hasanah Bantu yang dilaksanakan pada tahun lepas, sebuah program yang diterajui oleh Yayasan Hasanah. Inisiatif ini menyaksikan penglibatan kakitangan yang bekerjasama dengan entiti untuk mengagihkan sejumlah 3,200 beg makanan kepada 16 buah hospital COVID-19 di seluruh negara.

PASUKAN CEMERLANG



KVN turut menghulurkan bantuan kepada dua rakan kerja yang terkesan akibat banjir buruk di Hulu Langat, Selangor pada Disember 2021. Sukarelawan yang terdiri daripada kakitangan dan ahli keluarga turut membantu dengan membersihkan dua buah rumah yang terjejas. Kakitangan lain turut menyumbang dalam bentuk barangan, menyediakan keperluan asas seperti makanan, pakaian, peralatan rumah, serta barangan penjagaan diri kepada kawasan kejiranan yang terjejas.



# KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN



## Khazanah Megatrends Forum

Khazanah Megatrends Forum (KMF) merupakan persidangan tahunan yang diperkenalkan sejak tahun 2007. KMF mengumpulkan cerdik pandai dari seluruh dunia dalam sektor perniagaan, kerajaan, akademik dan masyarakat untuk membincangkan isu global yang memberi kesan ketara kepada pasaran, firma, masyarakat dan rakyat. Sebagai sebuah organisasi pembelajaran, kami menggalakkan lebih banyak peluang jaringan aktif untuk memacu inovasi dan pertukaran idea bagi membolehkan Malaysia bergerak pantas ke hadapan. KMF diteruskan semula pada tahun 2021 (ditangguhkan pada tahun 2020 akibat pandemik) secara maya pada 4 hingga 6 Oktober bertemakan 'The Invention of Tomorrow: Crafting A New Collective Narrative'. KMF2021 menerokai tentang kekangan, struktur dan sistem yang mempengaruhi dan membentuk dunia kita dalam pelbagai aspek serta pengaruhnya kepada manusia. Forum yang diadakan selama tiga hari ini, disertai lebih 1,500 peserta dari serata dunia.

Forum ini disertai oleh penceramah, pemikir dan pengamal bertaraf dunia terdiri daripada pelbagai latar belakang yang turut menyumbang buah fikiran dalam perbincangan tersebut, termasuk Menteri dan Teknopreneur Indonesia, Nadiem Makarim, sejarawan Tamim Ansary dan Peter Frankopan; pakar ekonomi Branko Milanovic, Mariana Mazzucato dan Intan Nadia Jalil; Eksekutif Kanan Korporat Manny Maceda, Tengku Muhammad Taufik dan Rohaya Yusof; pelabur Robert F. Smith dan Fred Hu; pakar kesihatan Jemilah Mahmood dan Adeeba Kamarulzaman; ahli palentologi Neil Shubin; dan saintis Amani Salim.



**DATO' AMIRUL  
FEISAL WAN ZAHIR**  
Pengarah Urusan

“Adalah kritikal untuk menangani isu seperti ketidakseimbangan, ketidakstabilan, ekonomi yang tidak adil serta penyalahgunaan alam sekitar, dengan cara yang terurus dan setaraf di peringkat global.”



Fireside Chat KMF2021 bersama Menteri Indonesia, Nadiem Makarim yang dipengerusikan oleh Tengku Azmil Zaharuddin, Ketua Pegawai Pelaburan, Khazanah Nasional.



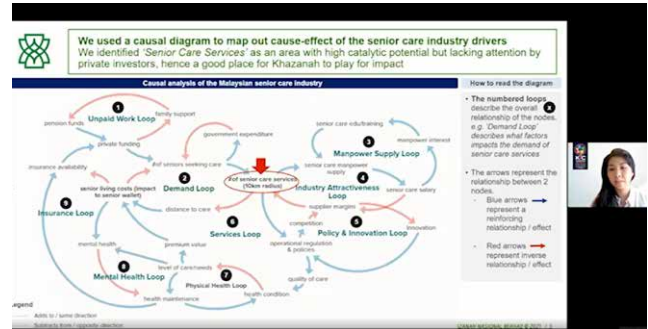
Diskusi panel KMF2021 berkenaan Pandemik Kesihatan Awam oleh Dato' Prof Dr Adeeba Kamarulzaman, Prof Jayathi Ghosh, Tan Sri Dr Jemilah Mahmood dimoderasikan oleh Nazirah Muhamad Noor, Pegawai Penyelidikan, KRI.

## Khazanah Knowledge Exchange & Tea Talk Series

Sejak tahun 2005, Khazanah telah mengadakan sesi perkongsian ilmu untuk kakitangan menerusi penganjuran Khazanah Knowledge Exchange (KKE) & Tea Talk Series. Penceramahnyanya terdiri daripada mereka yang mempunyai pelbagai latar belakang dan pengalaman yang luas menjadikan perkongsian ilmu ini lebih santai tetapi besar impaknya. Penularan COVID-19 telah menyebabkan penganjurannya dilakukan secara dalam talian. Sebanyak 38 KKE dan sesi 'Tea Talk' secara maya telah diadakan pada tahun 2021, melibatkan topik seperti ESG, pandangan makroekonomi, geopolitik, keusahawanan sosial dan kepemimpinan.



Siri Impak INKAA: Bagaimana jika anda tahu siapa yang menghasilkan produk anda? Oleh Muizz Aziz.



Di sebelah tabir KKE: Cabaran Impak Inovasi Khazanah oleh pasukan KIIC.

PASUKAN CEMERLANG

## 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, bersaing dan sentiasa bergerak pantas dalam pelbagai sektor dan bidang, yang bukan hanya menjanjikan sebuah kerjaya yang mencabar tetapi menjadikannya lebih bermakna.

2020	2021
9 diserap daripada program <b>GTP-Pelaburan 2020</b> sebagai Eksekutif	18 dilatih bagi Program <b>GTP-Pelaburan</b>
8 diserap daripada program <b>GTP-Khazanah 2020</b> sebagai Eksekutif	10 dilatih bagi program <b>GTP-Khazanah</b>



Jumlah pelatih sehingga 2021  
**GTP-I: 198**  
**GTP-K: 29**

Khazanah juga meneruskan usaha melatih **20** pelatih di bawah **Graduan Pelatih bagi Akauntan Bertauliah (GT-CA)**

Untuk maklumat lanjut berkaitan KGTP, layari [www.khazanah.com.my/careers/overview/](http://www.khazanah.com.my/careers/overview/)



## Khazanah Residency Programme

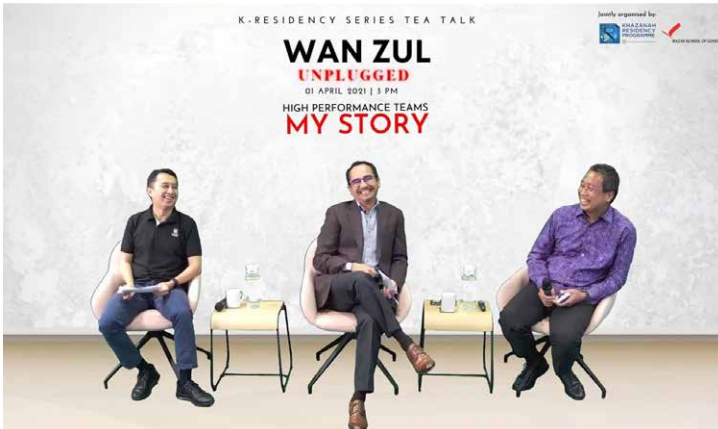
Khazanah Residency Programme (KRP) bertujuan membangunkan bakat generasi muda Malaysia dalam bidang seni, media, reka bentuk dan perkhidmatan awam bagi mempersiapkan mereka dengan pengetahuan, kemahiran dan jaringan (*networking*) dalam bidang masing-masing. Program yang ditawarkan kepada peserta sama ada program residensi, 'fellowship' atau kursus jangka pendek, dikendalikan oleh institusi-institusi tersohor dunia. Sehingga bulan Januari 2022, Khazanah telah menaja 38 rakyat Malaysia yang berbakat.

Ketika pandemik, beberapa inisiatif termasuk Siri 'Tea Talk' K-Residensi, Persona Profile yang melibatkan temu bual antara alumni KRP dengan hos program, inisiatif kitar semula dan juga kegiatan mengumpul dana secara dalam talian telah diadakan.



Alumni Khazanah Residency bertemu secara atas talian sambil menikmati makan tengah hari serta berkongsi tips, kerjaya dan perihal kehidupan dengan ahli kumpulan tersebut ketika tempoh kawalan pergerakan.

PASUKAN CEMERLANG



Semasa sesi Khazanah Tea Talk bertajuk High Performance Teams oleh pengerusi Kumpulan Penerbangan Malaysia dan bekas Presiden & Ketua Pegawai Eksekutif Petronas, Tan Sri Wan Zulkiflee Wan Ariffin, berkongsi tentang kepemimpinan tangkas dan juga bakat serta transformasi budaya bersama Ismail Johari daripada Razak School of Government dan Mohd Raslan Md Sharif, bekas Ketua Komunikasi Korporat, Khazanah.



Penting untuk mempunyai platform yang membolehkan bakat daripada semua peringkat umur untuk menzahirkan potensi mereka dengan menyumbangkan kreativiti, keunikan, kekuatan dan produktiviti mereka kepada negara pada bahagian tertentu yang sejajar dengan paksi yang benar.”



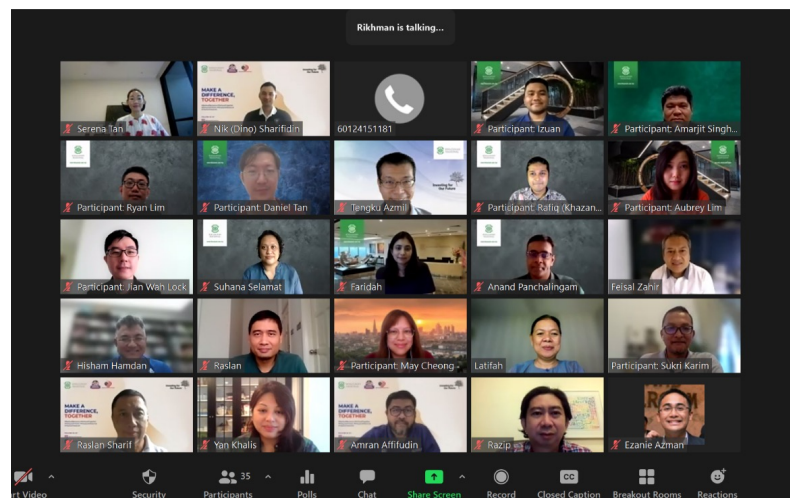


## Pusat Sumber Khazanah

Pusat Sumber Khazanah merupakan pusat pengumpulan ilmu termasuk perpustakaan perniagaan yang terkini serta perkhidmatan maklumat secara dalam talian yang menawarkan akses kepada pangkalan data dan pengumpulan maklumat serta berita terkini bagi kegunaan utama Khazanah dan sebaliknya.

## Program Pembangunan Kepemimpinan Khazanah (KLDP)

KLDP melibatkan program kepemimpinan berstruktur dan intensif bertujuan melahirkan pemimpin peringkat pertengahan yang berpotensi untuk meningkat ke peringkat lebih tinggi. Kohort KLDP menyediakan program yang disesuaikan dengan peserta, merangkumi ceramah, bimbingan, simulasi dan komponen pembelajaran tindakan. Program ini bertujuan untuk mendidik dan membentuk pemimpin yang efektif.



Graduasi secara maya bagi KLDP Kohort 2.

## Program Biasiswa Khazanah

Program Biasiswa Khazanah (sebelum ini dikenali sebagai YK4U) merupakan sebuah platform pembangunan bagi kakitangan yang berpotensi tinggi untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana secara sepenuh masa di universiti terkemuka sama ada dalam ataupun di luar negara. Tujuan utamanya adalah melahirkan barisan pemimpin yang sangat berkualiti bagi keperluan perniagaan Khazanah pada masa akan datang. Sejak tahun 2014, sejumlah 54 biasiswa telah dianugerahkan dengan kebanyakan mereka telah kembali menyambung tugas di Khazanah, syarikat berkaitan Khazanah atau organisasi ternama lain.

Terdapat dua peringkat berbeza:

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

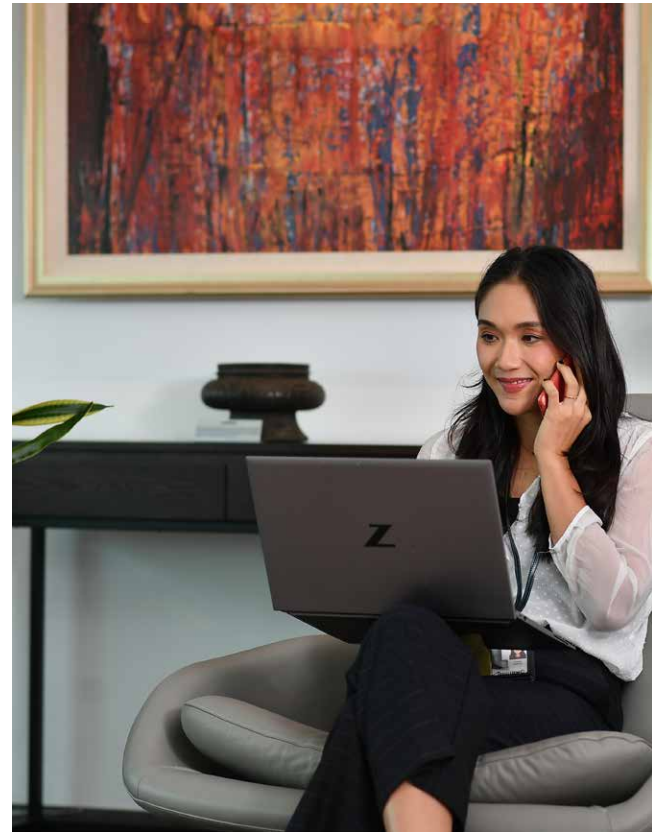
**Peringkat 2 (Pertengahan Karier)** - Kakitangan peringkat pertengahan hingga kanan yang dikenal pasti mempunyai bakat kepemimpinan akan belajar untuk tempoh setahun

Bagi tahun 2020/21, lima kakitangan Khazanah telah menerima manfaat daripada program ini dan dihantar ke Harvard Business School (US), The University of Chicago Booth School of Business (Hong Kong), London Business School (UK), Cornell University (US) dan Edinburgh University (UK) untuk melanjutkan pelajaran di peringkat Sarjana.



Harvard Business School.

## Manfaat Pembangunan Warga Kerja



Objektif Manfaat Pembangunan Warga Kerja (SDB) adalah untuk menyokong usaha pembangunan diri warga Khazanah dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi, terutamanya bidang yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing (tidak termasuk latihan rasmi yang diberi oleh Khazanah). SDB menyediakan bantuan kewangan kepada kakitangan yang ingin melanjutkan pelajaran secara separuh masa (program sarjana muda atau lepasan ijazah) atau pensijilan profesional (contohnya, seperti Chartered Financial Analyst (CFA), Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) yang mempunyai kaitan dengan peranan semasa dan masa depan mereka di Khazanah. Sehingga kini, terdapat 120 orang kakitangan menerima manfaat di bawah inisiatif SDB.



Khazanah, melalui Yayasan Hasanah (YH) telah memperuntukkan RM15j kepada Tabung Cerdik, bagi menyediakan kemudahan akses digital termasuk komputer riba dan capaian data kepada pelajar di sekolah-sekolah yang terpilih di seluruh negara. Pada tahun 2021, Khazanah melalui YH telah mengagihkan 400 peranti kepada sekolah yang dikenal pasti di Kedah dan Kelantan.

Di samping itu, Khazanah juga menyumbang sebuah komputer riba kepada 56 kakitangan berjawatan bukan eksekutif dan juga setiausaha eksekutif yang mempunyai anak masih bersekolah. Pengurusan Modal Insan Strategik (SHCM) dengan kerjasama Kelab Sukan & Rekreasi Khazanah telah melaksanakan Tabung Cerdik Fundraising Challenge bagi membolehkan warga Khazanah terlibat secara langsung dalam membantu para pelajar yang kurang bernasib baik dalam masyarakat di negara ini. Hasil sumbangan itu membolehkan 173 komputer riba dibeli bagi kegunaan pelajar yang kurang berkemampuan di Kuala Lumpur dan Kedah.



**MOHAMAD MURSYIDEE  
MOHD NOOR**

Eksekutif,  
Pejabat Pengarah Urusan

“ Saya diberikan keistimewaan untuk terlibat dalam salah satu daripada inisiatif nilai masyarakat yang dijalankan oleh Khazanah iaitu Taman Tugu. Ia menyediakan ruang untuk orang ramai memupuk keterangkuman sambil memelihara alam sekitar dan mewujudkan penghargaan yang lebih baik bagi agenda hijau.”



Latifah Daud, Ketua, SHCM, menyampaikan komputer riba kepada murid-murid Sekolah Kebangsaan Brickfields 1, Kuala Lumpur.



Murid SK Sik, Kedah menggunakan komputer riba yang disumbangkan kepadanya bagi tujuan pembelajaran.



# TRANSFORMASI DIGITAL KHAZANAH

Sebagai sebahagian daripada *Memajukan Malaysia* dan Membangunkan Pasukan Cemerlang, Khazanah sedang meningkatkan keupayaan teknologi kami untuk lebih bersedia berkhidmat bagi negara

Kami membangunkan strategi transformasi digital yang dipanggil NexGen yang terdiri daripada tiga teras dan enam bidang tumpuan yang akan melibatkan 14 program dalam tempoh lima tahun akan datang. Objektifnya adalah untuk mengutamakan bidang yang mana penggunaan teknologi dapat dioptimumkan untuk meningkatkan ketangkasan dan kerjasama. Tiga teras dan enam bidang tumpuan adalah seperti berikut:

PASUKAN CEMERLANG

## Seni Bina

**Data:** Memastikan keupayaan untuk memperbaiki kualiti keputusan secara berterusan ke arah hasil perniagaan yang lebih baik.

**Aplikasi:** Memastikan Khazanah memaksimumkan alat digital.

## Budaya

**Budaya Digital:** Mempercepatkan penggunaan alat digital.

**Cara Kerja yang Tangkas:** Meningkatkan kerja berpasukan melalui kerjasama.

## Keupayaan

**Keupayaan Teknologi & Model Perkhidmatan:** Peralihan kepada memanusiakkan teknologi digital.

**Tadbir Urus:** Set polisi yang betul untuk mencapai objektif kami.

NexGen adalah mengenai pendigitalan strategik bagi fungsi dan aktiviti tertentu di Khazanah. Beberapa pencapaian kami pada tahun tinjauan adalah seperti berikut:



Melaksanakan platform Pengurusan Aliran Urus Niaga (DFM) bagi memastikan tadbir urus lebih baik dan akses lebih mudah kepada semua keputusan pelaburan dan juga pelupusan kami.



Berpindah kepada sistem sumber manusia yang menyeluruh dan digital sepenuhnya yang didayakan pengkomputeran awan.



Melancarkan inisiatif penggunaan penyelesaian data dan analitik untuk menambah baik proses membuat keputusan pelaburan dalam operasi dan aktiviti komersial.



Penggunaan Kh-AI, Chatbot yang memiliki kecerdasan buatan dan berkemampuan menjawab secara automatik segala pertanyaan yang sering diutarakan kepada Bahagian Undang-Undang Khazanah.



Membangunkan aplikasi sistem penghantaran dalaman dengan keupayaan operasi selama 24-jam dan boleh diakses dengan sistem penjejakan menggunakan GPS.



Melaksanakan papan pemuka yang dapat mengawal kepatuhan dalaman secara lebih baik terhadap konflik kepentingan.



# MELANGKAH KE HADAPAN, TUJUAN KAMI KEKAL TEGUH MELABUR UNTUK MENGHASILKAN NILAI MAMPAN BAGI RAKYAT MALAYSIA

Kami terus fokus dalam strategi *Memajukan Malaysia* melalui empat bidang utama:

1. Melabur dalam sektor pemangkin yang akan mengukuhkan daya tahan negara serta membuka peluang pertumbuhan baharu
2. Memacu pertumbuhan ekonomi dengan mengambil bahagian secara aktif dalam pasaran modal tempatan
3. Mewakili Malaysia menerusi pelaburan dan perkongsian global Khazanah untuk memudahkan aliran pengetahuan, rangkaian dan peluang pelaburan
4. Membina kapasiti dan membangunkan masyarakat berdaya untuk manfaat rakyat Malaysia

Membina Kekuatan Kewangan adalah teras bagi Khazanah dalam *Memajukan Malaysia* dan kami melaksanakannya melalui portfolio yang pelbagai atau diperluaskan dan mengekalkan disiplin kewangan. Di samping itu, Khazanah perlu membangunkan penyelesaian untuk menyelesaikan cabaran yang timbul daripada aset dalam situasi khas.

Mewujudkan Masa Depan yang Mampan akan menyaksikan Khazanah memasukkan pertimbangan Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) dalam semua usaha yang dilakukannya, daripada cara ia membuat keputusan pelaburan kepada cara warga kerjanya menjalankan kerja seharian mereka. Khazanah juga memainkan peranan utama dalam membentuk peralihan ESG yang saksama dan bertanggungjawab untuk Korporat Malaysia.

Bagi Khazanah mencapai tujuan dan matlamatnya, amat penting sekali untuk memastikan pembangunan Pasukan Cemerlang. Khazanah akan menerapkan budaya berprestasi tinggi dan kerjasama, di samping menghayati tiga Nilai Teras kami. Kami akan terus membangun dan menyokong bakat kami untuk muncul sebagai pemimpin atau peneraju di negara ini, serta memastikan kami mempunyai proses dan teknologi yang efisien, efektif serta bersesuaian bagi mencapainya.





## **KHAZANAH NASIONAL BERHAD**

199301020767 (275505-K)

Tingkat 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)

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

Ikuti kami di laman media sosial:

