



KHAZANAH NASIONAL

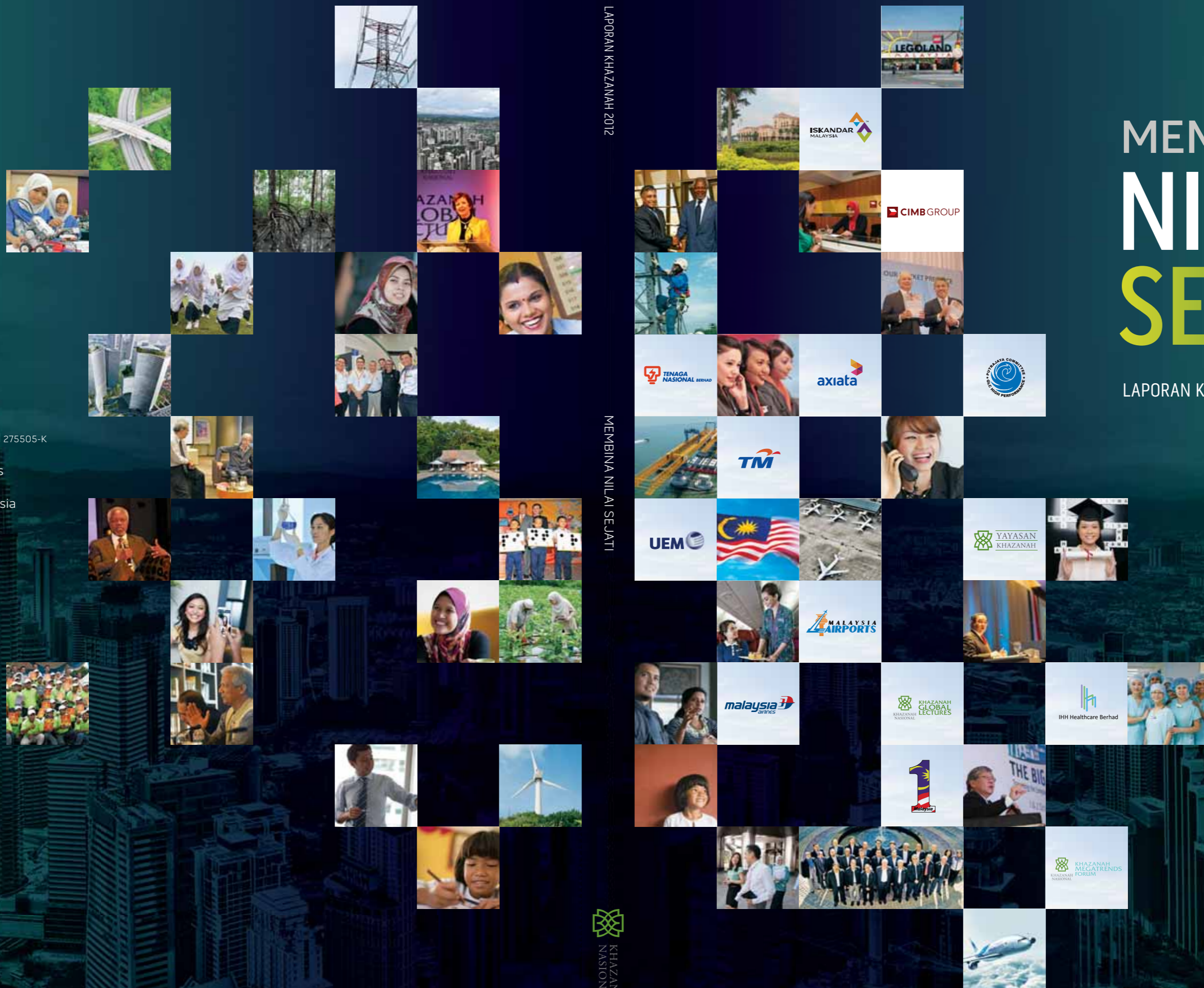
# MEMBINA NILAI SEJATI

LAPORAN KHAZANAH 2012

LAPORAN KHAZANAH 2012

MEMBINA NILAI SEJATI

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



KHAZANAH NASIONAL



Laporan Khazanah 2012 menggariskan matlamat, strategi serta wawasan yang didukung oleh Khazanah sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia yang aktif memangkinkan pertumbuhan ekonomi bagi manfaat seluruh rakyat Malaysia.

Ini digambarkan pada kulit laporan ini yang memaparkan aktiviti serta perkembangan syarikat-syarikat teras kami serta inisiatif-inisiatif utama, berlatarbelakangkan kaki langit Kuala Lumpur. Rekaan grafik pula melambangkan usaha berkolaborasi yang kami lakukan dengan kerjasama syarikat-syarikat kami untuk membina nilai sejati untuk negara dan rakyatnya.

Laporan ini boleh diperolehi dalam talian di [www.khazanah.com.my](http://www.khazanah.com.my)



Sambil kami menuju ke hadapan, Khazanah terus berkembang, membina sebuah institusi yang akan terus memacu pelaburan strategik dalam sektor-sektor baru dan pasaran baru di samping mengurus portfolio pelaburan kami untuk merealisasikan potensi jangka panjang. Kami tegas dalam komitmen kami untuk menjadi pemangkin kepada pertumbuhan negara kita dan terus mencuba memenuhi mandat untuk membina nilai sejati yang berkekalan untuk generasi akan datang.



### “KALAU ASAL BENIH YANG BAIK, JATUH KE LAUT MENJADI PULAU”

adalah sebuah pepatah Melayu yang secara harfiah bermaksud, “Sesuatu yang sudah sememangnya baik samada benih yang subur, idea yang luhur atau rancangan yang wajar akan tetap menjadi dan akhirnya menghasilkan kejayaan yang besar.” Intipatinya menyamai peribahasa Inggeris, “Great oaks from little acorns grow.” Hikmah yang terkandung dalam pepatah ini sentiasa dihayati di sanubari kami di Khazanah, kerana ia mencerminkan hasil positif yang kami sasarkan melalui kerja-kerja yang kami lakukan dalam menyumbang ke arah pembangunan negara. Memang benar, dengan satu wawasan jelas, persiapan rapi dan pelaksanaan jitu, segala bentuk inisiatif — satu idea, satu rangka tindakan, satu pelaburan, satu ciptaan, satu penemuan, atau satu komitmen — boleh mendatangkan hasil yang menakjubkan, mendorong perubahan yang besar dan meningkatkan mutu kehidupan sebuah keluarga, sebuah bandaraya dan sebuah negara dengan ketara.

Proses transformasi Malaysia menjadi sebuah negara maju, untuk mencapai Wawasan 2020, sedang berlaku di pelbagai peringkat, merentasi pelbagai bidang dan dengan ramai peserta aktif — setiap mereka menyumbang secara menyeluruh dalam memacu pertumbuhan dan kemajuan negara, serta meletakkan asas binaan kesejahteraan pada tempatnya bagi generasi sekarang dan akan datang.

Kami di Khazanah komited untuk membina nilai sejati yang berkekalan bagi negara. Nilai sejati mempunyai satu asas kewangan kukuh yang merangkumi dimensi-dimensi pertumbuhan strategik, modal insan dan pembangunan sosial. Setiap hari, kami gigih menyalurkan tenaga dan sumber kami ke arah menyokong aspirasi yang akan menjadikan Malaysia berdaya saing secara global menjelang 2020.

# SEBIJI MENTOL



Khazanah memiliki 34% daripada Tenaga Nasional Berhad (TNB), iaitu syarikat utiliti terbesar di Malaysia. Selain TNB, kami juga mempunyai kepentingan 18% dalam Shuaibah Water and Electric Company dari Arab Saudi yang membekalkan elektrik dan air ke Jeddah dan kota suci Mekah.



# BOLEH MENJANA NILAI BAGI SELURUH ISI KELUARGA



Mohd Raslan Md Sharif, Naib Presiden Kanan, Pejabat Pengarah Urusan, meluangkan waktu petang bersama keluarganya. Isi rumah Raslan merupakan salah satu daripada 8.3 juta pelanggan yang menggunakan perkhidmatan TNB.



# SATU KOMITMEN TUNGGAL

Yayasan PINTAR ditubuhkan pada tahun 2008 untuk menerajui Program PINTAR, sebuah usaha sekolah angkat yang diterajui oleh syarikat-syarikat berkaitan Kerajaan (GLC), bagi membantu kanak-kanak daripada keluarga berpendapatan rendah di komuniti yang kurang mendapat perhatian untuk menambahbaik prestasi akademik mereka. Kelihatan di sini ialah pelajar-pelajar di Sekolah Kebangsaan Mohd Khir Johari, Kampung Melayu Majidee, Johor Bahru. Sekolah tersebut dijadikan sekolah angkat di bawah Program PINTAR pada 16 Mac 2013 oleh Iskandar Investment Berhad, sebuah syarikat pelaburan Khazanah. Hingga kini, 309 sekolah yang melibatkan 542,783 pelajar telah menerima manfaat daripada program tersebut sejak ia bermula pada 2006.



# BOLEH MEMUPUK NILAI BAGI GENERASI BERIKUTNYA

Christina Leong berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Perdagangan (Perakaunan dan Kewangan) dengan kepujian dari Universiti Melbourne. Beliau dipilih menjalani program Siswazah Latihan Khazanah dan kini merupakan seorang Associate di Khazanah.

# SATU RAWATAN TUNGGAL



Dr Omar Pervez daripada IMU Healthcare, merawat seorang pesakit menggunakan "Instrumental Traction Therapy," iaitu satu kaedah inovatif bukan invasif bagi patologi bahagian bawah tulang belakang. IMU Healthcare ialah syarikat milik penuh IHH Healthcare Berhad, yang mana Khazanah mempunyai kepentingan sebanyak 45.7%.



IHH Healthcare Berhad



# BOLEH MENIUPKAN NILAI KE DALAM NEGARA YANG SIHAT



Rakyat Malaysia menyambut Hari Merdeka pada 31 Ogos 2012 di Dataran Merdeka.

# SATU SAMBUNGAN TUNGGAL

Pelaburan Khazanah dalam telekomunikasi merangkumi pembekal perkhidmatan talian tetap, selular dan data. Pegangan dalam sektor ini termasuk kepentingan 29% dalam Telekom Malaysia Berhad, iaitu penyedia perkhidmatan jalur lebar berkelajuan tinggi terkemuka negara, serta kepentingan 39% dalam Axiata Group Berhad yang membekal perkhidmatan kepada 215 juta pengguna telefon di seluruh Asia.



# BOLEH MENYALUR NILAI MERENTASI SEMPADAN

Chen Wei Jia (kiri) dan Addeno Abdul Rasyid, kedua-duanya *Associate* Bahagian Pelaburan, ketika persidangan video di pejabat Khazanah di KLCC dengan rakan sekerja di Pejabat Serantau Beijing iaitu Kenneth Woo Zhi Ying, Naib Presiden, dan Vivienne Chen Yi Wei, *Associate*.

# SATU RANGKA TINDAKAN BOLEH MEMANGKINKAN NILAI DALAM SEBUAH EKONOMI BARU DAN BERDAYA SAING

Pelan Pembangunan Komprehensif bagi Iskandar Malaysia dihasilkan oleh Khazanah dan dilancarkan pada 6 November 2006 oleh Duli Yang Maha Mulia Almarhum Sultan Mahmud Iskandar Alhaj Ibni Almarhum Sultan Ismail al-Khalidi, almarhum Sultan Johor. Menjelang 2012, sejumlah RM100 bilion pelaburan komited telah diraih, yang mana 41% telahpun dilaksanakan, dengan bakinya dalam berbagai peringkat pelaksanaan.

Kepentingan Khazanah dalam Iskandar Malaysia diterajui oleh penguasaan 60% pegangan saham dalam Iskandar Investment Berhad untuk menjalankan pelaburan pemangkin serta penguasaan 64.89% dalam UEM Land, kini syarikat hartanah tersenarai yang terbesar di Bursa Malaysia dengan permodalan pasaran sebanyak RM9.09 bilion (USD 2.98 bilion) setakat 31 Disember 2012.



A member of UEM Group

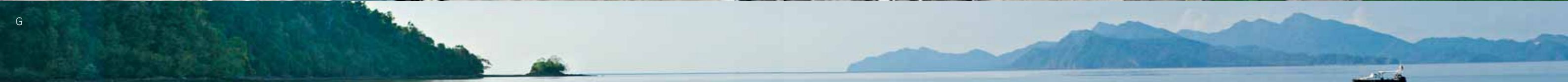




**SATU TUJUAN ULUNG BOLEH  
MENYATUKAN SESEBUAH NEGARA  
UNTUK MEMBINA NILAI SEJATI  
YANG BERKEKALAN**



**A:** Kawasan Rehat dan Rawat PLUS di Sungai Perak, Perak  
**B:** Pelajar-pelajar dari Sekolah Kebangsaan Mohd Khir Johari,  
Kampung Melayu Majidee, Johor Bahru  
**C:** Datalang Langkawi, Langkawi  
**D:** Jururawat dewan pembedahan Hospital Gleneagles  
**E:** Mohd Fuad Ahmad, Naib Presiden Kanan, Pejabat Pengarah Urusan  
**F:** Terminal Satelit di Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur, Sepang  
**G:** Teluk Datai, Langkawi



Ibu pejabat Khazanah terletak di Menara 2 di bangunan mercu tanda Menara Berkembar Petronas di Kuala Lumpur City Centre. Meninjau ke seluruh ufuk Kuala Lumpur, Menara Berkembar Petronas menandakan cita-cita dan keazaman negara kita untuk membina sebuah negara maju dalam erti kata yang sebenar-sebenarnya, sejajar dengan Wawasan 2020. Khazanah berhasrat untuk memainkan peranan dengan membina nilai sejati melalui pelaburannya.



KHAZANAH  
NASIONAL

# MEMBINA NILAI SEJATI

# ISI KANDUNGAN

Siapa Kami **3**  
 Perjalanan Kami Sehingga Kini  
 Ulasan 2012 **4**  
 Mandat Kami **6**

## SATU TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI PEMBANGUNAN NEGARA **8**

Amanat Pengerusi **10**  
 Tadbir Urus dan Rangka Kerja  
 Akauntabiliti Kami **14**  
 Lembaga Pengarah Khazanah **16**  
 Amanat Pengarah Urusan **18**  
 Kumpulan Kepimpinan Kanan **26**

## ULASAN KEWANGAN **28**

Nilai Aset Direalisasi **30**  
 Nilai Bersih Diselaraskan **30**  
 Portfolio Utama dan  
 Petunjuk Lain **31**  
 Prestasi Relatif Portfolio **32**  
 Analisis Pergerakan Portfolio **32**  
 Jumlah Pulangan  
 Pemegang Saham **33**  
 Pendapatan Agregat **33**  
 Laporan Juru Audit Bebas **34**  
 Petunjuk-petunjuk  
 Kewangan Terpilih **35**  
 Pengurusan Modal dan  
 Liabiliti dan Kewangan Islam **37**

## MENCIPTA NILAI SEJATI MELALUI PELABURAN KAMI **38**

Melabur dalam Pertumbuhan  
 dan Pembangunan **40**  
 Memperkasakan  
 Syarikat-syarikat Kami **44**  
 Memacu Prestasi dan  
 Merangka Haluan Baru **46**  
 Struktur Pegangan Pelaburan **48**  
 Membina Jejak Serantau **58**  
 Mentransformasi GLC **60**

### Paparan Khas dan Kajian Kes:

*Penyahgabungan  
 Telekom Malaysia* **66**  
*Peranan Pelaburan Strategik  
 dalam Pembangunan Nasional* **74**  
*Iskandar Malaysia* **80**

## MEMBERI MANFAAT KEPADA PEMEGANG KEPENTINGAN **90**

Berkongsi Faedah dengan  
 Pemegang Kepentingan **92**  
 Menjadi Warga Korporat  
 yang Bertanggungjawab **96**  
 Sorotan Terpilih  
 Kegiatan Tanggungjawab  
 Korporat pada 2012 **98**

## MEMBINA SEBUAH INSTITUSI **100**

Khazanah sebagai sebuah  
 Organisasi Pembelajaran **102**  
 Menyokong  
 Transformasi Nasional **106**  
 Warga Kami, Nilai Kami **108**

# Khazanah ialah dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia.

Lihat Perjalanan Kami Sehingga Kini



DIE CUT

## SIAPA KAMI

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) merupakan dana pelaburan strategik Kerajaan Malaysia, yang diamanahkan untuk memegang dan menguruskan aset-aset komersial Kerajaan serta mengendalikan pelaburan-pelaburan strategik bagi pihak negara. Sehubungan itu, kami terlibat dalam sektor-sektor strategik antaranya tenaga, telekomunikasi, perbankan, penjagaan kesihatan, penerbangan dan pembangunan hartanah. Syarikat-syarikat utama tersenarai dalam portfolio kami termasuk Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Tenaga Nasional Berhad, IHH Healthcare Berhad, UEM Group Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, dan Malaysian Airline System Berhad.

Kami memainkan peranan sebagai pemangkin dalam memacu pelbagai industri strategik dan inisiatif nasional di Malaysia, memupuk pembangunan dengan matlamat untuk memajukan kepentingan jangka panjang Malaysia. Kami juga merupakan agensi utama yang diberi mandat untuk memacu penghasilan nilai pemegang saham, mempertingkatkan hasil kecekapan dan memperkukuhkan tadbir urus korporat di syarikat-syarikat yang dikuasai kerajaan, umumnya dikenali sebagai Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan ataupun GLC, dalam kapasiti kami sebagai Sekretariat Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG).

Khazanah diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 3 September 1993 sebagai sebuah syarikat terhad awam dan memulakan operasi

setahun kemudian. Kecuali satu saham yang dimiliki oleh Suruhanjaya Tanah Persekutuan, kesemua modal saham Khazanah dimiliki oleh Menteri Kewangan Diperbadankan, sebuah badan yang ditubuhkan mengikut Akta Menteri Kewangan (Diperbadankan) 1957.

Pada 2004, Khazanah melalui satu penyusunan semula strategik dan diberikan mandatnya sekarang. Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar, Pengarah Urusan Khazanah pada masa ini, telah dilantik ke jawatan tersebut pada tahun tersebut. Khazanah ditadbir oleh Lembaga Pengarah seramai 9 orang yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak.

*Khazanah* merupakan satu perkataan Melayu berasal daripada bahasa Arab, bermaksud "harta." Perkataan yang sama juga terdapat dalam banyak bahasa lain dan membawa makna yang sama. Nama Khazanah Nasional, bermaksud "harta negara," dan rekaan logo Khazanah, yang diilhamkan daripada cembul, sebuah kotak barangan kemas tradisi Melayu, menunjukkan peranan organisasi sebagai satu daripada pemegang amanah aset komersial negara. Garis-garis bersilang pula menunjukkan bahawa pelaburan kami terdapat merentasi pelbagai sektor dan kawasan geografi dan menonjolkan peranan kami sebagai pemangkin bagi penerokaan baru dan strategik. Secara menyeluruh, logo tersebut merangkumi peranan berkembar dan holistik yang dimainkan oleh Khazanah sebagai dana pelaburan komersial dan strategik negara.

Khazanah Nasional Berhad

Aras 33, Menara 2, Menara Berkembar Petronas, Kuala Lumpur City Centre, 50088 Kuala Lumpur, Malaysia

T +603 2034 0000 • F +603 2034 0001 • Emel: info@khazanah.com.my

www.khazanah.com.my



KHAZANAH  
NASIONAL



# '94 ----- '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11

- Khazanah memulakan operasi pada Ogos 1994 di bawah kepimpinan Tun Dr Mahathir Mohamad, sebagai Pengerusi Khazanah yang pertama
- Tan Sri Dato' Mohd Sheriff Mohd Kassim dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang pertama

- Dato' Anwar Aji dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang kedua
- Tun Abdullah Ahmad Badawi menjadi Pengerusi Khazanah yang kedua
- Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah yang ketiga
- Khazanah memulakan penyusunan semula strategik, yang mana ia menerima mandat baru daripada Kerajaan untuk menjadi pemegang saham yang aktif dan turut memacu transformasi GLC
- Saham-saham pegangan Kerajaan dalam syarikat-syarikat tersenarai awam disuntik ke dalam Khazanah
- Bon boleh tukar PLUS – bon terbitan Khazanah yang pertama

- Pelancaran Program Transformasi GLC
- Khazanah berpindah ke ibu pejabat baru di Menara Berkembar Petronas
- Khazanah melakukan gelombang pertama pelaburan luar negara di Indonesia, China, India dan Arab Saudi, mengembangkan jejak pelaburannya ke rantau ini
- Khazanah diberikan tugas untuk mengendalikan kajian kemungkinan terhadap pembangunan sebuah zon ekonomi khas di selatan Johor, kini dikenali sebagai Iskandar Malaysia
- Pelancaran Buku Biru mengenai Mempergiatkan Pengurusan Prestasi, iaitu yang pertama antara "buku-buku berwarna" yang memberi panduan kepada GLC dalam melaksanakan amalan terbaik
- Pelancaran program sekolah angkat PINTAR, melibatkan penyertaan GLC dalam menambahkan hasil pendidikan pelajar-pelajar di komuniti yang kurang diberi perhatian, terutamanya di kawasan luar bandar
- Yayasan Khazanah ditubuhkan untuk menyediakan biasiswa kepada pelajar cemerlang meneruskan pengajian di universiti terkemuka seluruh dunia
- Pelancaran Program Peningkatan Kebolehgajian Siswazah (GREEN)
- Forum Megatrends Khazanah tahunan diadakan buat pertama kalinya, menghimpunkan personaliti terkemuka untuk meneroka pemikiran dan idea bagaimana kemunculan aliran mega akan membentuk perniagaan dunia dan dasar kerajaan
- Pelaburan dalam Pantai Holdings Bhd membuka jalan bagi pelaburan strategik Khazanah dalam penjagaan kesihatan
- Sujuk boleh tukar Telekom Malaysia Berhad (TM), sujuk boleh tukar berlandsaskan syariaah yang julung kalinya, diterbitkan oleh Khazanah
- Pelancaran Iskandar Khazanah oleh Duli Yang Maha Mulia Almarhum Sultan Mahmud Iskandar Alhaj Ilni Almarhum Sultan Ismail al-Khalidi, almarhum Sultan Johor (lihat muka surat 80 untuk Paparan Khas mengenai Iskandar Malaysia)
- Penyempurnaan pengambil alihan Southern Bank oleh CIMB, meletakkannya sebagai peserta utama di sektor perbankan tempatan

- Penubuhan Pejabat Koridor Utara Khazanah (KKU) untuk mempertingkatkan usaha pembangunan di Wilayah Ekonomi Koridor Utara oleh Khazanah
- Pelaburan Timur Tengah dalam Medini, pelaburan antarabangsa skala terbesar yang pertama di Iskandar Malaysia
- Penjualan saham RHB untuk menyelarasakan pelaburan Khazanah dalam sektor kewangan
- Sujuk boleh tukar PLUS yang diterbitkan oleh Khazanah, iaitu sujuk berkaitan ekuiti yang terbesar, menarik langganan yang paling tinggi
- Khazanah Merdeka Series diadakan, terdiri daripada Syarahan Global Khazanah, Forum Megatrends Khazanah, dan Seminar Pembangunan Khazanah Nasional, Syarahan Terbuka menampilkan mantan Perdana Menteri, Tun Abdullah Ahmad Badawi dan pemenang Hadiah Nobel — mantan Setiausaha Agung Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu Kofi Annan, pengasas Bank Grameen Dr Muhammad Yunus, dan pakar ekonomi Joseph Stiglitz
- UEM menjajal penyusunan semula yang besar, yang membawa kepada tawaran awam awal oleh UEM Land
- Permulaan projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi (HSBB) Malaysia, melibatkan perkongsian awam-swasta antara Telekom Malaysia Berhad dan Kerajaan untuk membina rangkaian jalur lebar berkelajuan tinggi nasional
- Sujuk boleh tukar Parkson diterbitkan oleh Khazanah, sujuk pertama yang menawarkan pendedahan terhadap pertumbuhan penggunaan runcit negara China kepada para pelabur
- Syarahan Global Khazanah diteruskan, dengan syarahan oleh Carlos Ghosn, Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif bagi Nissan dan Renault, serta Dr A.P.J. Abdul Kalam, mantan Presiden India

- Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak menjadi Pengerusi Khazanah yang ketiga
- Pelancaran Yayasan Sejahtera, satu inisiatif sosial di bawah naungan Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) dan Khazanah yang memberi tumpuan untuk mengatasi kemiskinan melampau di kawasan luar bandar
- Pelancaran Skim Pengurusan Kebolehgajian Siswazah (GEMS) untuk mempertingkatkan kebolehgajian siswazah Malaysia
- Pembukaan Pejabat Khazanah Sentral, pejabat satelit Khazanah di KL Sentral
- Syarahan Global Khazanah oleh Sir John Bond, Pengerusi Vodafone Group Plc
- Perjanjian dengan Pinewood Shepperton plc untuk membangunkan Iskandar Iskandar Malaysia Studios, sebuah kemudahan studio penerbitan media bersepadu yang terkini di seluruh negara
- Pemerolesan kepentingan 21% dalam Fajr Capital Limited, sebuah firma pelaburan Islam berpangkalan di Dubai
- Pelaburan dalam Small Bone Innovations, Inc., syarikat peneraju ortopedik yang berpangkalan di AS, yang membuka jalan kepada penubuhan Small Bone Innovations di Asia Pacific
- Model Baru Ekonomi (MBE) dilancarkan oleh Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak (lihat muka surat 74 untuk satu Paparan Khas mengenai bagaimana Khazanah sebagai pelabur strategik telah menyokong MBE)
- Penyelesaian Perjanjian Malaysia-Singapura, satu perjanjian mercu tanda di antara Malaysia dan Singapura yang membuka jalan kepada kerjasama strategik dan ekonomi yang lebih besar antara kedua negara termasuk di Iskandar Malaysia
- Yayasan Amir, satu inisiatif perkongsian awam-swasta bagi menambahkan prestasi sekolah dan hasil pendidikan di Malaysia melalui Program Sekolah Amanah
- Pelancaran Teach For Malaysia, satu program sokongan Khazanah yang melibatkan fellowship selama dua tahun bagi siswazah Malaysia dan profesional muda mengajar di sekolah-sekolah berkeperluan tinggi terpilih di seluruh negara
- Penubuhan IHH Healthcare Berhad (IHH), satu lagi perkembangan utama dalam portfolio penjagaan kesihatan Khazanah
- Tawaran am untuk Parkway Holdings, yang berakhir dengan pengambil alihan Parkway oleh Khazanah
- Sujuk Dolar Singapura (SGD) yang julung kalinya diterbitkan oleh Khazanah, iaitu sujuk terbesar di Singapura
- Pelancaran pelan pembangunan induk Teluk Datai, satu pelaburan dalam sektor riadah dan pelancongan di Langkawi
- Khazanah menerbitkan "Peluang dan Risiko yang Timbul daripada Perubahan Iklim untuk Malaysia," satu kajian untuk mengenal pasti peluang dan risiko berkaitan pengurangan karbon di sektor pengeluaran utama
- Syarahan Global Khazanah oleh Dr Manmohan Singh, Perdana Menteri India

- Iskandar Malaysia melepasi batu tanda lima tahun, dengan kemajuan ketara
- Penggabungan UEM Land dan Sunrise, menjadikan UEM Land sebagai pemaju hartanah terbesar di Malaysia
- Mitsui melabur dalam IHH, satu kerjasama strategik yang terus mengukuhkan kedudukan Khazanah dalam industri penjagaan kesihatan
- Pelupusan strategik saham POS Malaysia, syarikat pos negara
- Pengumuman pelaburan bersama Khazanah-Temasek untuk mengendalikan projek-projek di Iskandar Malaysia dan Singapura, yang menyaksikan penubuhan M+S Pte. Ltd, pemilikan 60:40 masing-masing oleh Khazanah dan Temasek (Pte) Ltd, serta Pulau Indah Ventures Sdn Bhd, satu usaha sama 50:50
- Pertukaran saham MAS-AirAsia dan pelancaran Rangka Kerja Kerjasama Komprehensif untuk meletakkan MAS di kedudukan yang lebih berdaya saing
- Sujuk Renminbi (RMB) yang julung kalinya dilancarkan oleh Khazanah, sujuk luar pesisir RMB yang pertama di dunia
- Hari Terbuka GLC diadakan untuk mempertingkatkan kesedaran awam tentang peranan yang dimainkan oleh GLC
- Syarahan Global Khazanah oleh Mary Robinson, mantan Presiden Ireland



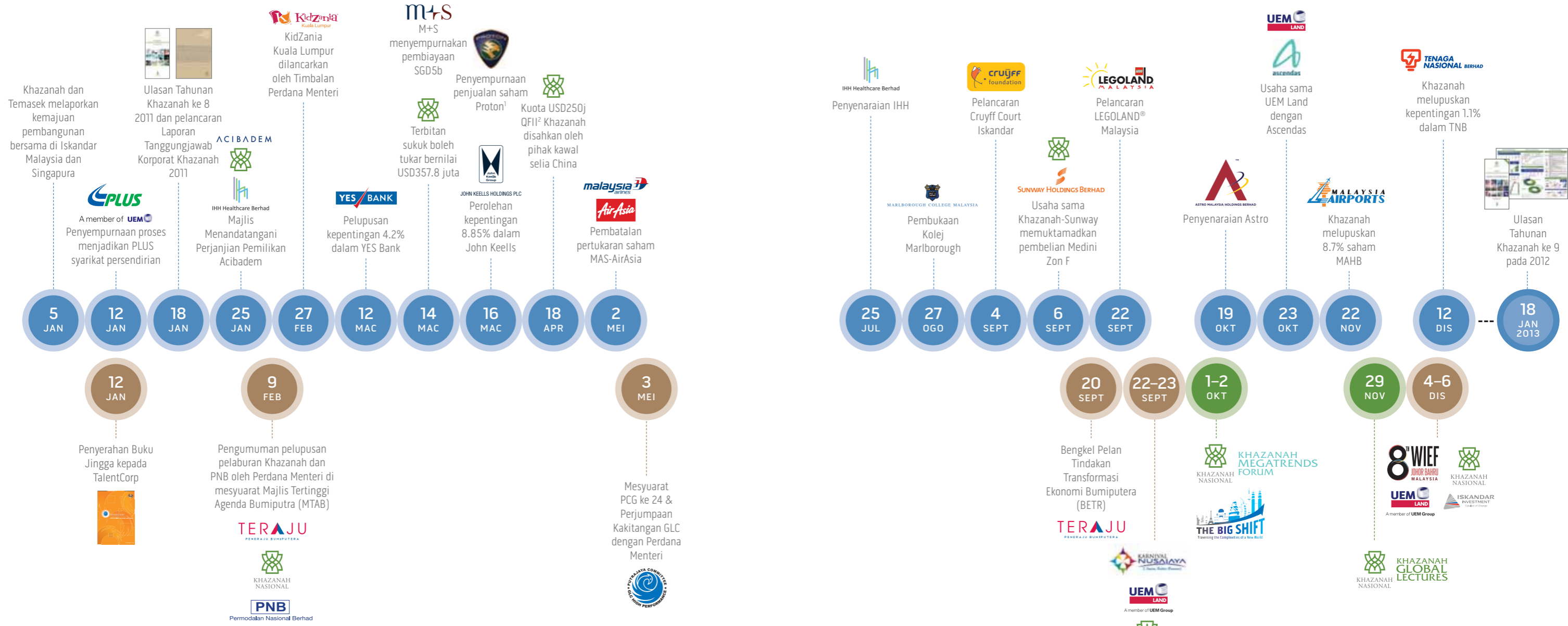
## PENYUSUNAN SEMULA STRATEGIK KHAZANAH DILANCARKAN PADA 2004, DIBINA DI ATAS BATU ASAS KUKUH YANG SEDIA ADA SEJAK PENUBUHANNYA PADA 1994



DIE CUT

# ULASAN 2012

2012 menyaksikan beberapa urus niaga utama yang menggariskan peranan kami sebagai dana pelaburan strategik. Ianya termasuk proses korporat dan pelupusan pelaburan strategik untuk menyokong matlamat pembangunan nasional, pemilikan untuk meneroka bidang pertumbuhan baru, tawaran awam awal (IPO) melibatkan syarikat-syarikat pelabur utama, dan penyempurnaan projek pemangkin utama.



- URUS NIAGA DAN PERISTIWA PENTING BERKAITAN KHAZANAH
- ACARA PENGETAHUAN
- INISIATIF NASIONAL

1 Khazanah merupakan bekas pemegang saham pembuat kereta nasional Proton Holdings Berhad. Kami melakukan pelupusan strategik semua kepentingan dalam syarikat tersebut kepada DRB-Hicom Berhad pada Januari 2012  
 2 QFII ditakrifkan sebagai Pelabur Institusi Asing yang layak

Sumber: Kompilasi Khazanah



# MANDAT KAMI

Sebagai pelabur yang aktif dan strategik, kami memberi tumpuan untuk menghasilkan nilai yang mampan dalam segala yang kami lakukan, meningkatkan daya saing negara, dan menyemai budaya prestasi tinggi, sebagaimana yang didukung oleh mandat kami.

Kami mempunyai corak pelaburan proaktif termasuk dalam pengurusan pelaburan kami yang sedia ada dan dalam memacu Program Transformasi GLC melalui Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG). Kami meneroka pelaburan dan sektor baru ekonomi, serta kawasan geografi baru yang dianggap penting untuk masa hadapan Malaysia. Sebahagian daripada mandat kami juga ialah pembangunan aktif modal insan, sosial dan pengetahuan untuk negara. Secara muktamad, wawasan Khazanah adalah untuk menjadi peneraju entiti pelaburan strategik, mencipta nilai mampan bagi sebuah Malaysia yang berdaya saing secara global.



Ilustrasi ini merangkumi mandat Khazanah yang mana atap itu mewakili Wawasan kami, disokong oleh empat tiang yang melambangkan kerja kami dan diterajui oleh asas-asas teras.

14 MEI 2004

*"Tindakan tegas diperlukan dalam pembentukan semula Persyarikatan Malaysia... Pihak Kerajaan mahu melihat Khazanah muncul sebagai salah satu entiti pelaburan terbesar dan paling dinamik di rantau ini... lebih kukuh, lebih tangkas dan berupaya mencipta lebih nilai."*

**Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi**  
Perdana Menteri Malaysia Kelima

30 JUN 2009

*"... Kerajaan komited bagi memastikan bahawa Program Transformasi GLC berterusan dilaksanakan, jika boleh, dengan lebih pantas dan lebih diberikan tumpuan. Dorongan berterusan ke arah prestasi tinggi adalah penting bagi memastikan Malaysia berupaya merungkai potensi pertumbuhan sepenuhnya."*

**Perdana Menteri**  
**Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak**

Empat tunggak strategik dalam mandat kami mencakupi teras yang luas mengenai pelbagai aspek kerja yang kami lakukan.

## PELABURAN LEGASI

*Menyelaras dan menyusun semula syarikat-syarikat kami*

Sebagai pemegang saham yang aktif, kami memupuk syarikat pelaburan kami menjadi entiti yang berdaya saing tinggi dan berupaya memberikan nilai mampan.

1

## TRANSFORMASI GLC

*Meningkatkan jumlah pemegang saham dan nilai strategik bagi negara*

Program Transformasi GLC dipantau oleh PCG, yang mana Khazanah merupakan sekretariatnya. Kejayaan GLC merupakan suatu faktor penting dalam perjalanan negara ke arah mencapai Wawasan 2020. Aspirasi utama program ini adalah untuk mempunyai GLC yang berdaya tahan dan berdaya saing dengan prestasi yang setanding syarikat seumpamanya yang teratas dan juga pesaing yang terkemuka, dan menjadi jaguh serantau jika tidak global dalam sektor-sektor yang berkenaan.

2

## PELABURAN BARU

*Sektor-sektor dan kawasan geografi baru yang strategik kepada negara*

Khazanah melabur dalam sektor baru dan bidang ekonomi baru serta juga di kawasan geografi yang memangkinkan pertumbuhan dan mempunyai kesan transformasi terhadap ekonomi nasional, termasuk mewujudkan hubungan rentas -sempadan yang membina daya saing negara dalam jangka panjang.

3

## PENGURUSAN MODAL INSAN

*Membangunkan modal insan secara aktif bagi negara*

Mandat kami menyeru kepada pembangunan modal insan yang aktif bagi negara menerusi lingkungan pengetahuan yang luas dan persada sosial, berlandaskan budaya prestasi tinggi dan tumpuan jangka panjang terhadap pembangunan negara.

4

# SATU TINJAUAN SEBUAH INSTITUSI PEMBANGUNAN NEGARA

Pada 2004, Khazanah mengorak langkah baru sebagai sebuah institusi yang akan menyumbang kepada pencapaian status negara maju dan berpendapatan tinggi untuk Malaysia. Usaha kami bergerak seiring dengan agenda transformasi negara, sambil kami gigih menyumbang ke arah membina daya saing dan keupayaan jangka panjang negara untuk pertumbuhan dan juga kesejahteraan Malaysia.

Lembaga Pengarah kami, diketuai oleh Pengerusi, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, memberi panduan kepada Pengarah Urusan dan kumpulan kepimpinan kanan kami dalam melaksanakan mandat baru yang telah diamanahkan kepada kami, disokong oleh rangka kerja tadbir urus dan akauntabiliti yang mantap bagi memastikan operasi kami dikendalikan dengan cara yang bertanggungjawab, telus, berakauntabiliti, dan mampan.

Sejak bermula mandat baru, kami terus berkembang dan maju sebagai sebuah institusi. Banyak juga yang telah kami capai dalam mengukuhkan organisasi kami, memacu syarikat pelabur kami ke hadapan, menjayakan peranan kami dalam inisiatif utama negara, dan meningkatkan nilai dalam keseluruhan portfolio kami. Melalui usaha kami, kami berazam untuk memberi sumbangan yang mempunyai impak yang besar, dan yang akan memainkan peranan bermakna dalam perjalanan Malaysia yang terus ke hadapan.

## ISI KANDUNGAN

Amanat  
Pengerusi  
**10**

Tadbir Urus dan  
Rangka Kerja  
Akauntabiliti  
Kami  
**14**

Lembaga  
Pengarah Khazanah  
**16**

Amanat  
Pengarah Urusan  
**18**

Kumpulan  
Kepimpinan Kanan  
**26**



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

## MENGHAYATI IMPERATIF BARU

Ini merupakan saat-saat kemajuan dan pencapaian besar bagi Malaysia. Di setiap negeri dan setiap penjuru negara ini, rakyat berganding bahu untuk membina kehidupan yang lebih baik bagi diri mereka dan keluarga mereka. Kami dalam satu perjalanan ke arah mengubah Malaysia menjadi negara yang lebih makmur dengan ekonomi yang terangkum.

Transformasi yang sedang dialami oleh Malaysia mempunyai akar umbi yang berasaskan Model Baru Ekonomi (MBE) yang diperkenalkan oleh Kerajaan pada 2010 untuk melonjakkan negara ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020. Satu daripada teras MBE ialah Program Transformasi Ekonomi (ETP), yang telah mendorong perubahan positif yang terbentang di hadapan kita, membawa kita lebih hampir untuk menjadi negara maju dengan ekonomi berpendapatan tinggi yang mampan dan terangkum. Malah yang lebih penting ialah rakyat Malaysia telahpun meraih manfaat daripada perubahan-perubahan ini, iaitu melalui hasil yang timbul daripada inisiatif-inisiatif yang baru diperkenalkan mahupun daripada usaha-usaha berterusan yang telah dimulakan Kerajaan sejak awal lagi.





Walaupun era ini merupakan tempoh pencapaian dan kemajuan untuk Malaysia, ia juga adalah saat yang paling mencabar. Apa yang dilakukan sekarang belum cukup untuk membolehkan kita mencapai matlamat berpendapatan tinggi, keterangkuman dan kemampanan. Malaysia berada pada titik getir pembangunan ekonominya. Terdapat pertambahan momentum pertumbuhan sejak sedekad lalu dan ia menjadi semakin jelas bahawa pemacu-pemacu pertumbuhan yang telah berjaya dahulu tidak lagi boleh diharapkan untuk mendatangkan hasil ekonomi yang kukuh. Dalam ekonomi global yang semakin kompetitif kini, adalah amat sukar untuk menjana kadar pertumbuhan yang tinggi. Pertumbuhan tidak boleh lagi dipandang mudah tetapi ia adalah sesuatu yang perlu diusahakan jika kita mahu mencapai matlamat status negara maju menjelang 2020.

Kerajaan akan terus memacu dan membimbing negara ke arah matlamat tersebut. Sebagai salah sebuah daripada institusi ekonomi terpenting negara, Khazanah menyumbang kepada usaha

bersama yang telah melonjakkan Malaysia ke hadapan, khususnya dalam memenuhi mandat yang telah diberikan, untuk memainkan peranan pembangunan menyeluruh negara sebagai dana pelaburan strategik Kerajaan. Khazanah adalah sebuah institusi yang mencerminkan cita-cita Malaysia, dan pada masa yang sama menghayati imperatif ekonomi baru. Rekod kejayaan mengesahkan tanggapan sedemikian. Pada 2004, dengan mandat baru di tangan, Khazanah mula meletakkan asas-asas peranannya sebagai dana pelaburan strategik serta juga peneraju Program Transformasi Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC). Transformasi GLC ke arah keberkesanan serta daya saing yang lebih tinggi sedang berjalan dengan baik dan telah memberikan hasil yang kukuh sehingga kini, dengan beberapa GLC kini dianggap sebagai jaguh serantau.

Selama beberapa tahun, jangkauan dan penyebaran perniagaan serta kepentingan ekonomi Malaysia telah mengembang terus ke pasaran-pasaran, sektor-sektor dan kawasan geografi baru. Khazanah telah memainkan



Pengerusi Khazanah, Dato' Sri Mohd Najib, di pelbagai acara berkaitan Khazanah: **A:** Ucaptama di Forum Megatrends Khazanah 2012 **B:** Pelancaran Prospektus IHH Healthcare Berhad pada 2012 **C:** Melawat ruang pameran Khazanah pada Hari Terbuka GLC 2011 **D:** Pelancaran Rakan-Rakan Ramsar Iskandar, satu inisiatif daripada Forum Megatrends Khazanah 2012 **E:** Forum Megatrends Khazanah 2012 **F:** Bersama-sama ahli Lembaga Pengarah dan Kumpulan Kepimpinan Kanan, serta pengurus kanan yang lain, di mesyuarat Luar Lembaga Pengarah 2012

peranan yang penting untuk menyemarakkan aktiviti dan pertumbuhan ekonomi melalui penerokaan yang ketara dalam beberapa sektor strategik. Secara geografi, ia telah mewujudkan peluang-peluang baru untuk Malaysia dengan mengembangkan portfolio pelaburannya ke dalam beberapa ekonomi dunia yang rancak seperti China dan India serta juga mendorong syarikat-syarikat pelaburannya ke arah perluasan serantau yang lebih besar. Pada masa yang sama, pertumbuhan dan kemajuan koridor ekonomi selatan iaitu Iskandar Malaysia sedang mara ke hadapan pada kadar yang menggalakkan, dengan Khazanah sebagai salah satu pemacu utama dalam pembangunan berterusannya.

Sumbangan ekonomi yang kukuh ini telah membantu untuk memberikan manfaat yang besar dan menambahbaik kualiti kehidupan rakyat Malaysia. Sedang Khazanah menuju ke hadapan dalam melaksanakan peranan dan kewajibannya, kami menyaksikan satu persekitaran perniagaan domestik, serantau, dan global yang memberikan peluang-peluang yang sangat hebat buat Malaysia. Kami akan terus membuat keputusan dan

pelaburan yang kami percaya adalah perlu untuk membina nilai sejati bagi 29 juta rakyat Malaysia yang merupakan pemegang kepentingan utama kami.

Selaku pengerusi Khazanah, saya ingin mengambil peluang ini untuk mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah memainkan peranan untuk kejayaan Khazanah, atas semangat, kecekalan serta kerja keras mereka. Saya juga berterima kasih kepada rakan-rakan ahli Lembaga Pengarah saya kerana usaha bersama mereka. Masih banyak lagi kerja yang perlu dilakukan dalam perjalanan transformasi Malaysia tetapi negara kita dan Khazanah telah melakukan kemajuan besar dan untuk itu kita semua patut berbangga.

Terima Kasih.

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

Pengerusi  
Khazanah Nasional Berhad

# Tadbir Urus dan Rangka Kerja Akauntabiliti Kami

Sebagai dana pelaburan strategik bagi Kerajaan Malaysia, Khazanah mendukung piawaian ketelusan dan akauntabiliti yang rapi. Kami berpandukan kepada sebuah rangka kerja tadbir urus dan akauntabiliti yang membentuk satu struktur tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas bagi memantau perjalanan operasi kami. Ini diperkukuhkan oleh sistem dan kawalan dalaman dalam bentuk dasar, prosedur, dan garis panduan bagi perkara-perkara merangkumi pengurusan risiko dan kelulusan pelaburan hingga ke nilai korporat dan piawaian etika.

Kami juga membuat laporan yang sewajarnya mengenai prestasi dan operasi kami, samada laporan yang dikehendaki oleh undang-undang dan pihak berkuasa yang berkenaan atau pun penyiaran maklumat secara sukarela kepada para pemegang saham kami, termasuk orang awam, merentasi pelbagai platform dan forum. Kami diaudit oleh Pejabat Ketua Audit Negara, melalui Kementerian Kewangan, dan melapor kepada Parlimen Malaysia, di mana kami pernah hadir dihadapan Jawatankuasa Kira-Kira Awam. Kami mengemukakan penyata kewangan beraudit kami kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia setiap tahun.

Kami menyediakan maklumat komprehensif berkenaan struktur, peranan dan tanggungjawab, serta kerja kami, melalui laman web rasmi dan

penerbitan-penerbitan kami. Penerbitan ini termasuk Laporan Tahunan Tanggungjawab Korporat Khazanah, Laporan Kemajuan Lima-Tahun Iskandar Malaysia, Kajian Tahunan Kemajuan Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) — menerusi peranan kami sebagai Sekretariat kepada Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) — dan juga Laporan Khazanah.

Kami beroperasi dalam lingkungan rangka kerja berdasarkan mandat yang jelas sejajar dengan matlamat pembangunan nasional oleh Kerajaan, pemegang saham mutlak kami. Mandat kami memberi panduan terhadap pendekatan pelaburan dan operasi kami bagi memastikan ia konsisten dengan matlamat yang ditetapkan oleh pemegang saham kami.

Khazanah memasuki pasaran modal antarabangsa dari semasa ke semasa, dan dalam proses sedemikian sekuriti dan pelaburan kewangan kami diberi penarafan. Sehingga kini, kami memberikan laporan yang mencukupi dan kerap tentang kedudukan kewangan kami melalui agensi penarafan dan peserta pasaran. Kami menepati syarat-syarat pendedahan awam statutori mengenai pelaburan dan proses pengumpulan modal kami. Kami juga mendedahkan data kewangan kepada pemegang saham kami (Menteri Kewangan Diperbadankan), Bank Negara Malaysia, dan Jabatan Statistik secara tetap. Sebagai tambahan, kami mengumumkan prestasi kewangan dan strategik kami menerusi Ulasan Tahunan Khazanah, yang diadakan setiap tahun sejak 2004.

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

## KHAZANAH TELAH DITUBUHKAN PADA SEPTEMBER 1993 SEBAGAI SEBUAH SYARIKAT AWAM BERHAD DI BAWAH AKTA SYARIKAT 1965, DAN TELAH MENGADAKAN MESYUARAT LEMBAGA PENGARAHNYA YANG PERTAMA PADA MEI 1994. KESEMUA EKUITINYA, KECUALI SATU SAHAM YANG DIMILIKI OLEH SURUHANJAYA TANAH PERSEKUTUAN, ADALAH MILIK MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

Lembaga Pengarah secara muktamadnya mempunyai akauntabiliti dan bertanggungjawab ke atas keseluruhan tadbir urus dan prestasi Khazanah. Sebuah Piagam Lembaga Pengarah telah disediakan bagi menetapkan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah menyelia pengurusan Khazanah.

Lembaga Pengarah bermesyuarat sekali setiap suku tahun untuk mengkaji keputusan utama yang khusus dan mana-mana perkara lain yang telah diperuntukkan untuk kelulusan sebagaimana dikemukakan oleh Pengurusan Khazanah.

Lembaga Pengarah dibantu oleh dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC), dalam melaksanakan kerja dan tanggungjawabnya. Tiga ahli EXCO terdiri daripada dua Pengarah Bukan-Eksekutif dan seorang Pengarah Eksekutif, manakala ARC terdiri daripada dua Pengarah Bebas. Kedua-dua jawatankuasa ditadbir mengikut bidang tugas masing-masing, sebagaimana yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Lembaga Pengarah telah menerima pakai satu Rangka Kerja Tadbir Urus

dan Pengurusan Risiko yang bertindak sebagai satu panduan bagi pengurusan risiko yang berkesan selain memupuk dan menyemai sebuah budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang baik di seluruh Khazanah. Rangka kerja tersebut merangkumi lima bidang:

- Satu dasar Pengurusan Risiko, yang menetapkan prinsip-prinsip utama, pemprosesan, dan tanggungjawab dalam pengurusan risiko
- Jadual Perkara-Perkara bagi Lembaga Pengarah yang menyediakan struktur tadbir urus dan kuasa yang komprehensif untuk Lembaga Pengarah dan jawatankuasa kecilnya
- Had Kuasa, yang mentakrifkan had-had kuasa yang dibolehkan bagi Pengurusan
- Satu kod tatalaku dan tatacara bagi kemusykilan yang timbul, yang mentakrifkan piawaian bagi amalan perniagaan beretika
- Dasar, Pemprosesan, dan Tatacara, yang bertindak sebagai panduan kepada para pekerja terhadap pematuhan kawalan dalaman dan undang-undang yang diguna pakai

Lembaga Pengarah Khazanah

**DATO' SRI MOHD NAJIB TUN HJ ABDUL RAZAK**  
Sejak 7 Mei 2009  
*Pengerusi Lembaga Pengarah*

**TAN SRI DATO' NOR MOHAMED YAKCOP**  
Sejak 12 November 2002  
*Timbalan Pengerusi (bermula 3 Jun 2013)*

**DATO' SERI AHMAD HUSNI HANADZLAH**  
Sejak 18 Mei 2009

**TAN SRI MD NOR YUSOF**  
Sejak 1 April 2006  
*Ahli EXCO (Pengerusi)*

**RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA**  
Sejak 1 April 2006  
*Ahli ARC (Pengerusi)*

**TAN SRI MOHAMED AZMAN YAHYA**  
Sejak 1 Jun 2004  
*Ahli ARC*

**DATO' MOHAMMED AZLAN HASHIM**  
Sejak 1 Jun 2004  
*Ahli EXCO*

**TAN SRI ANDREW SHENG**  
Sejak 22 Julai 2008

**TAN SRI DATO' AZMAN HJ MOKHTAR**  
Sejak 1 Jun 2004  
*Ahli EXCO*

# Lembaga Pengarah Khazanah



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

Dato' Sri Mohd Najib ialah Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan. Beliau sebelum ini telah menjawat pelbagai jawatan Kabinet termasuklah Menteri Kebudayaan, Menteri Pertahanan, Menteri Belia dan Sukan, dan Menteri Pelajaran, serta Timbalan Perdana Menteri dari 2004 hingga 2009. Beliau juga telah berkhidmat sebagai Menteri Besar Pahang dari 1982 hingga 1986.



**TAN SRI DATO' NOR  
MOHAMED YAKCOP**  
Timbalan Pengerusi  
(bermula 3 Jun 2013)

Tan Sri Nor merupakan Menteri di Jabatan Perdana Menteri yang bertanggungjawab terhadap Unit Perancangan Ekonomi. Beliau sebelum ini telah berkhidmat sebagai Menteri Kewangan II dan Penasihat Khas Ekonomi kepada Perdana Menteri. Tan Sri Nor juga telah berkhidmat dengan Bank Negara selama 30 tahun dalam pelbagai kapasiti.



**DATO' SERI AHMAD  
HUSNI HANADZLAH**

Dato' Seri Husni ialah Menteri Kewangan II. Sebelum ini, beliau merupakan Timbalan Menteri Kewangan I dan Timbalan Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri.



**TAN SRI MD NOR YUSOF**

Tan Sri Md Nor ialah Pengerusi CIMB dan menganggotai pelbagai lembaga pengarah, termasuk Malaysian Airline System Berhad dan Pelaburan Hartanah Berhad. Beliau juga merupakan Pemegang Amanah Yayasan Khazanah dan sebelum ini menjadi Pengerusi Eksekutif Suruhanjaya Sekuriti dan Penasihat kepada Menteri Kewangan. Beliau juga pengerusi Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) Khazanah.

## LEMBAGA PENGARAH KHAZANAH

Lembaga Pengarah memberi panduan dan hala tuju kepada kumpulan kepimpinan kanan dan menyelia pelaksanaan mandat kami.

Lembaga tersebut mempunyai sembilan ahli yang mewakili sektor awam dan swasta. Ia dipengerusikan oleh Dato' Seri Najib Tun Hj Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan.



**RAJA TAN SRI DATO' SERI  
ARSHAD RAJA TUN UDA**

Raja Tan Sri Arshad merupakan Pengerusi Maxis Berhad, Ekuiti Nasional Berhad, ACR Retakaful SEA Berhad, Asia Capital Reinsurance Malaysia Sdn Bhd dan Yayasan Raja Muda Selangor. Beliau sebelum ini merupakan Pengerusi Eksekutif dan Rakan Kongsi Kanan PwC Malaysia selama 18 tahun. Beliau juga mempengerusikan Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC) Khazanah.



**TAN SRI MOHAMED  
AZMAN YAHYA**

Tan Sri Azman Yahya merupakan pengasas dan Ketua Eksekutif Kumpulan Symphony House Berhad, dan Pengerusi Eksekutif Bolton Berhad. Beliau juga menganggotai lembaga pengarah Ekuiti Nasional Berhad dan di beberapa syarikat pelaburan Khazanah. Beliau merupakan mantan Ketua Pegawai Eksekutif Danaharta dan Pengerusi Jawatankuasa Pengstruktur Semula Hutang Korporat.



**DATO' MOHAMMED  
AZLAN HASHIM**

Dato' Mohammed Azlan merupakan pengerusi dan ahli lembaga pengarah bagi beberapa syarikat tersenarai awam dan organisasi berkaitan kerajaan. Dato' Mohamed Azlan juga merupakan mantan Ketua Eksekutif Bank Bumiputra Merchant Bankers Berhad, Pengarah Urusan Kumpulan Amanah Capital Malaysia Berhad, dan Pengerusi Eksekutif Bursa Malaysia Berhad.



**TAN SRI ANDREW SHENG**

Tan Sri Andrew merupakan Ketua Penasihat Suruhanjaya Kawal Selia Perbankan China dan merupakan ahli lembaga pengarah bagi Pihak Berkuasa Kawal Selia Pusat Kewangan Qatar. Beliau juga merupakan Presiden Institut Global Fung. Pelantikan kanan beliau sebelum ini termasuk sebagai Pengerusi Suruhanjaya Sekuriti dan Niaga Hadapan Hong Kong, Timbalan Ketua Eksekutif Pihak Berkuasa Monetari Hong Kong, dan Ketua Pakar Ekonomi dan Penolong Gabenor Bank Negara Malaysia.



**TAN SRI DATO' AZMAN  
HJ MOKHTAR**

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



Tan Sri Dato'  
Azman Hj Mokhtar  
Pengarah Urusan  
Khazanah Nasional Berhad

MEMPERKENALKAN  
LAPORAN KHAZANAH 2012 —  
**MEMBINA  
NILAI SEJATI**

Selamat datang ke *Laporan Khazanah 2012*. Tema kami tahun ini, “Membina Nilai Sejati,” bukan sahaja aspirasi tetapi juga satu janji. Syukurlah, sebahagian besar daripadanya, kami percaya, adalah gambaran yang tepat tentang apa yang telah kami capai sehingga kini. Namun begitu, ia bukanlah satu kebetulan bahawa ketiga-tiga perkataan tadi adalah dalam bentuk “kala kini”; kerana sememangnya projek kami masih diperingkat pelaksanaan.

Tujuan utama *Laporan Khazanah 2012* (TKR 2012) adalah untuk memaklumkan kepada semua pemegang kepentingan, terutamanya 29 juta rakyat Malaysia, tentang apa yang telah kami laksanakan pada tahun lepas dan mengenai perjalanan kami setakat kini. Laporan ini terbina atas tradisi pelaporan yang kukuh Khazanah sebelum 2004 dengan Laporan Tahunannya dan Khazanah pasca-2004 setelah mendapat mandat baru, dan *Ulasan Tahunan Khazanah* yang kini dalam tahun kesembilannya. Kami berharap anda akan mendapati kandungan TKR 2012 ini berguna dan bermaklumat, sebagai rekod awam dan pemahaman peribadi. Adalah menjadi tujuan kami agar *Laporan Khazanah*, dengan maklumat kewangan yang telah diaudit, nilai portfolio yang merujuk pasaran, dan juga pelbagai maklumat korporat termasuk kajian kes kerja kami yang terpilih, akan selanjutnya diterbitkan setiap tahun. Laporan ini juga bertujuan untuk menjadi platform bersepadu bagi pendedahan butiran serta laporan-laporan akauntabiliti lain yang dikeluarkan oleh Khazanah setiap tahun, termasuk *Ulasan Tahunan Khazanah* (setiap bulan Januari), *Laporan Tanggungjawab Korporat Khazanah* (April), *Akaun Kewangan Berkanun* (April), dan *Kajian Kemajuan Program Transformasi GLC* (Jun).

Syukurlah, tahun 2012 adalah baik secara keseluruhannya dan merupakan tahun yang sangat baik dalam pelbagai aspek. Ia merupakan satu tahun yang mana portfolio kami meningkat dengan ketara, iaitu sebanyak 12% dari segi nilai aset boleh direalisasikan kepada RM121.4 bilion dan lebih penting lagi, sebanyak 24% dari segi nilai bersih diselaraskan (NWA) kepada RM86.9 bilion, jauh mengatasi prestasi indeks-indeks penanda aras kita. Malah, sedang saya menulis, NWA kami berlegar sekitar RM100 bilion, menandakan peningkatan portfolio tiga kali ganda sejak Mei 2004. Untuk tahun 2012, kami melakukan pelaburan berjumlah RM6 bilion dan pelupusan sebanyak



**2.6x**  
PERTUMBUHAN  
PORTFOLIO NWA

**SEJAK 2004**

**KHAZANAH**

TELAH MENGEMBANGKAN PORTFOLIO NWA  
SEBANYAK 2.6 KALI KEPADA RM86.96B

RM4.8 bilion, yang menjana keuntungan sebanyak RM2.1 bilion dan mencatatkan keuntungan sebelum cukai sebanyak RM2.0 bilion bagi tahun tersebut. Ia juga merupakan tahun urus niaga mercu tanda dengan beberapa peristiwa penting: daripada IPO-IPO besar iaitu bagi IHH Healthcare Berhad (IHH) dan Astro Malaysia Holdings Berhad, serta permulaan "tahun titik perubahan" bagi Iskandar Malaysia, hingga penyempurnaan beberapa urus niaga korporat yang besar termasuk pelupusan strategik Proton dan penyusunan semula serta penswastaan PLUS Malaysia Berhad (PLUS). Di persada antarabangsa, kami terus membuat kemajuan dengan pemerolehan Acibadem di Turki, pengembangan berterusan jejak serantau CIMB Group Holdings Berhad, Axiata Group Berhad, IHH, PLUS, dan Malaysia Airports Holdings Berhad, serta terbitan satu lagi sukuk mercu tanda iaitu sukuk boleh tukar untuk Parkson Retail Group Limited.

Sebaik manapun, 2012 hanyalah satu tahun dalam kehidupan sebuah institusi. Institusi yang bersedia menyambut ulang tahun yang ke-20 pada tahun 2014 dan tahun kesembilan sejak program strategik dilancarkan pada tahun 2004 untuk menyusun semula Khazanah ke arah sebuah institusi dengan mandat yang lebih aktif dan bersifat antarabangsa. Dalam hal ini, TKR 2012 turut merekodkan pencapaian kami setakat ini, terutama dalam tahun-tahun sejak 2004 apabila penyusunan semula strategik Khazanah telah dimulakan. Syukurlah, gambaran yang muncul adalah sebuah gambaran yang menunjukkan bahawa kami telah dapat berkembang dalam semua dimensi utama. Sejak permulaan program ini pada Mei 2004, kami telah dapat mengembangkan RAV portfolio sebanyak 2.4 kali ganda kepada RM121.4 bilion dan portfolio NWA sebanyak 2.6 kali ganda kepada RM86.9 bilion, atau 11.8%



Gambar: **A:** Kakitangan CIMB Bank di Thailand mempromosi kempen yang baru dilancarkan untuk pelanggan baru perkhidmatan perbankan keutamaan **B:** Gambaran artistik DUO, sebuah pembangunan 1.73 juta kaki persegi yang terletak di pusat daerah kesenian dan kebudayaan Singapura oleh M+S Pte Ltd, iaitu sebuah syarikat 60:40 milik Khazanah dan Temasek Holdings (Private) Limited **C:** Axiata dan XL menyediakan bantuan dalam bentuk peralatan IT untuk 138 kanak-kanak di Kampung Kanak-Kanak SOS di Jakarta **D:** Hospital Acibadem Kozyatagi di Turki. Pada Disember 2011, IHH memperoleh kepentingan 60% dalam Acibadem, salah satu daripada penyedia perkhidmatan penjagaan kesihatan swasta terkemuka di Turki.

**3.3x**

**PERLINDUNGAN ASET**

setahun secara kompaun. Kami juga telah dapat melaksana dan menyokong pelbagai program-program nasional utama termasuk Program Transformasi Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) (dari 2005), pembangunan Iskandar Malaysia (dari tahun 2006), dan perluasan serantau portfolio serta syarikat-syarikat utama kami (sejak 2005), serta menyokong pembangunan Model Baru Ekonomi (MBE) (2010), Program Transformasi Kerajaan (2010), dan Program Transformasi Ekonomi (2010). Tempoh ini juga menyaksikan pelancaran dan pelaksanaan berbagai program Tanggungjawab Korporat di peringkat Khazanah mahupun rangkaian GLC. Di peringkat Khazanah sahaja, sebanyak RM255 juta telah dibelanjakan untuk program Tanggungjawab Korporat sejak tahun 2004, termasuk RM62.4 juta pada tahun 2012.

Sebagai tambahan kepada pelbagai segmen yang menerangkan tentang rangka kerja tadbir urus serta maklumat kewangan dan korporat kami, terdapat tiga segmen di tengah-tengah kerja-kerja kami yang mencerminkan sifat menyeluruh kerja-kerja kami yang menyasarkan untuk membina bukan sahaja nilai kewangan, tetapi juga pelbagai bentuk nilai sejati kewangan dan sosio-ekonomi serta nilai strategik untuk negara. Dalam hal ini, segmen pada halaman 38 tentang "Mencipta Nilai Sejati Melalui Pelaburan Kami" menggariskan falsafah pelaburan dan gaya kami yang holistik, dan meliputi, antaranya, bagaimana kami bekerjasama dengan syarikat-syarikat portfolio kami dan bagaimana kami merangka laluan baru dalam kedua-dua sektor dan kawasan geografi. Terdapat juga tiga kajian kes oleh ahli-ahli kumpulan kepimpinan kanan kami yang mengulas mengenai penyahgabungan Telekom Malaysia (TM)—Axiata, peranan pelaburan strategik dalam pembangunan negara, dan Iskandar Malaysia. Secara keseluruhannya, kes-kes ini memberi ringkasan yang baik dan wajar tentang skop kerja kami yang luas. Kami berharap anda mendapatinya berguna.

# IPO TERBESAR KE 3

IPO IHH pada bulan Julai yang bernilai RM6.3b merupakan IPO yang ketiga terbesar dalam tahun 2012 pada ketika itu. Ianya terlebih langgan sebanyak 132 kali.



Baru-baru ini, saya telah diminta untuk mengulas mengenai perjalanan Khazanah sejak 2004 kepada sekumpulan pelabur institusi di satu persidangan besar untuk para pelabur di Hong Kong. Pihak penganjur bukan sahaja mahu mendengar tentang angka dan urus niaga tetapi juga "cerita-cerita perang". Saya memutuskan untuk tidak bercakap mengenai itu semua, untuk mengelak membebankan mereka dengan lebih banyak angka, atau menjadi kurang berhemat dengan terlalu banyak "cerita-cerita perang". Saya fikir ia akan menjadi lebih relevan untuk menterjemahkan perjalanan kita dalam bentuk "idea-idea" — idea yang dilahirkan dan, syukurlah, idea-idea yang dilaksanakan. 10 idea yang saya gariskan mungkin berbaloi untuk diulangi di sini, kerana inilah yang menjadi idea-idea utama, yang dilaksanakan dan yang telah membentuk jalan yang kami lalui dan apa yang telah kami lakukan, terutamanya sejak 2004:

**Idea 1: Tumpuan terhadap prestasi, transformasi, dan pelaksanaan.** Program penyusunan semula Khazanah dan GLC bermula pada tahun 2004 dengan memberikan tumpuan awal kepada, antara lain, Petunjuk Prestasi Utama, ganjaran berasaskan prestasi dan kontrak, serta program — bukan sahaja sekadar pengurusan projek.

**Idea 2: Khazanah sebagai "Pengurus Makro," GLC sebagai Pengurus Mikro.** Tanggapan bahawa ia adalah satu perkongsian antara pemegang saham utama yang aktif dengan syarikat pelaburan yang diberi kuasa adalah pemahaman penting yang menyokong Program Transformasi GLC.

**Idea 3: Dana Pembangunan Negara > Dana Kekayaan Negara (SWF).** Adalah diakui bahawa Khazanah bukanlah sebuah SWF biasa; struktur pembiayaan kami adalah lebih kecil, manakala mandat dan corak pelaburan kami pula lebih luas dan lebih menyeluruh.

**Idea 4: Kewangan wajar, kewangan Islam.** Malah sebelum krisis kewangan global 2008 pun, satu elemen penting dalam kerja kami adalah untuk mengukuhkan kewangan kami dan pengurusan liabiliti kami secara bijaksana, terutamanya menggunakan instrumen kewangan Islam.

**Idea 5: Bandar dan kepadatan ekonomi.** Melalui kerjasama dengan pelbagai agensi kebangsaan dan antarabangsa, kami telah dapat merancang dan melaksanakan idea utama bahawa kepadatan ekonomi dan pengelompokan geografi adalah penting, paling jelas dalam kes Iskandar Malaysia.

**Idea 6: Kelebihan pelengkap dan kerjasama.** Kami menerima kenyataan bahawa kami tidak boleh melakukan segala-galanya secara sendirian dan kami memerlukan rakan kongsi dan kerjasama secara bijaksana. Samada ia adalah satu urus niaga M&A atau kerjasama antara syarikat-syarikat ataupun membantu untuk merungkai elemen pelengkap antara kedua-dua negara seperti pelaburan bersama di Singapura dan Iskandar, kolaborasi dan kerjasama kekal menjadi strategi yang paling utama dan juga falsafah dalam kerja kami.

**Idea 7: "Jaguh Serantau."** Pengiktirafan bahawa kami perlu membina skala menjangkau Malaysia dengan jejak kehadiran serantau dan seterusnya global adalah penting dalam mandat Khazanah yang baru. Apa yang diterapkan dalam idea ini adalah keperluan untuk membandingkan syarikat kami dengan syarikat tanda aras yang terbaik di rantau ini dan juga di dunia.

**Idea 8: Malaysia Inc v.3.0.** Bermula dengan bentuk awal Malaysia Inc, kami menganalisis dan kemudian melaksanakan tanggapan bahawaimbangan politik-ekonomi yang betul adalah sesuatu yang bersandarkan kepada sifat dinamik dan berubah ekonomi domestik dan antarabangsa, kitaran perniagaan, pembinaan keupayaan, dan mendapatkan keseimbangan yang betul antara kerajaan dan pasaran. Pelaksanaan kesemua ini adalah disokong oleh prinsip asas prestasi, tadbir urus yang baik, dan

RM2  
BILION  
KEUNTUNGAN  
SEBELUM  
CUKAI

KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI SEBANYAK RM2 BILION PADA 2012

	CAGR <sup>1</sup>
Indeks G-20	14.2%
FBM KLCI tidak termasuk G-20	13.5%
Indeks K-7	14.4%
FBM KLCI tidak termasuk K-7	13.4%

<sup>1</sup>Kadar pertumbuhan tahunan terkompoun bagi tempoh 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2012

214.9%  
PENINGKATAN DALAM  
JUMLAH PULANGAN  
PEMEGANG SAHAM

FBM KLCI — Indeks Komposit Kuala Lumpur FTSE Bursa Malaysia  
Indeks K-7 — Indeks FTSE bagi Syarikat K-7  
FBM KLCI tidak termasuk K-7 — Indeks Komposit Kuala Lumpur FTSE Bursa Malaysia tidak termasuk Syarikat-syarikat Khazanah  
Indeks G-20 — Indeks FTSE bagi syarikat G-20  
Sumber: Bloomberg, Analisis Khazanah



JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Dis 2012

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

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

pembangunan negara. Khazanah memainkan peranan aktif dalam membetulkanimbangan, dengan sebagai contoh, melupuskan aset bukan teras dan tidak berdaya saing sambil melabur, merangsang, dan memangkinkan bidang pertumbuhan baru.

**Idea 9: Memberi tumpuan kepada pembangunan bakat dan memupuk budaya yang sesuai.** Ia telah menjadi satu klise, tetapi ia masih sebenarnya satu hakikat bahawa kemampuan kami terletak pada keupayaan berterusan kami untuk memiliki bakat dan budaya yang sesuai. Banyak usaha-usaha kami bergerak ke arah ini, dan halaman-halaman laporan ini adalah bertujuan untuk menggambarkan sebahagian daripada sifat-sifat ini. Setiap gambar individu atau kumpulan di halaman-halaman ini adalah tulen, mereka adalah samada kakitangan kami, kakitangan unit-unit kami, atau peserta dalam aktiviti kami — yang asli dan tulen!

**Idea 10: Membina sebuah Institusi.** Bagi kami, membina sebuah institusi bermakna terus mewujudkan dan menaikkan taraf organisasi supaya dapat menyempurnakan sebuah mandat dengan cekap, bijaksana, dan dengan lebih konsisten dan boleh diulang. Institusi dapat melaksanakan semua ini tanpa mengira individu dan ragam kitaran ekonomi, perniagaan, dan politik, samada domestik atau antarabangsa. Ia kekal sebagai kerja utama yang masih berjalan, sebagai idea yang akan dilaksanakan bagi menjamin semua yang lain.

**RM5.9**  
BILION DALAM  
BENTUK DIVIDEN

**SEJAK 2004**

KHAZANAH TELAH MEMBAYAR DIVIDEN  
SEBANYAK RM5.9 BILION

Sesungguhnya, di sinilah berakhirnya TKR 2012, pada halaman 115, di mana kami berikrar untuk terus membina sebuah institusi dalam usaha menunaikan mandat untuk mencipta nilai sejati yang berkekalan bagi pemegang saham dan pemegang kepentingan yang sedia ada dan akan datang.

Akhir kata, saya dengan segala hormat dan sukacitanya ingin mengucapkan terima kasih kepada mereka yang telah menyumbang kepada perjalanan bersama ini sehingga kini: kepada Lembaga Pengarah kami, dan terutamanya kepada Pengerusi kami, Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, atas sokongan, panduan, dan juga cabaran yang dilontarkan sekali sekala; kepada pemegang kepentingan dalam kedua-dua Khazanah dan GLC, di Malaysia dan di negara-negara lain di mana kami beroperasi; kepada para pekerja kami, rakan niaga, pembekal dan pelanggan, dan, yang paling penting sekali, untuk pemegang kepentingan utama Khazanah Nasional — iaitu lebih daripada 29 juta rakyat hari ini dan berjuta-juta lagi daripada generasi akan datang. Kami berharap TKR 2012 dan laporan seterusnya pada tahun-tahun akan datang akan membantu untuk memaklumkan kita semua dengan lebih baik, meningkatkan lagi akauntabiliti dan, InsyaAllah, mendorong kita untuk terus membina nilai sejati.

Terima kasih.

**Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar**  
Pengarah Urusan  
Khazanah Nasional Berhad  
23 Mei 2013

**RM100 bilion** (diumumkan pada Disember 2012)

## JUMLAH PELABURAN KOMITED TERKUMPUL DI ISKANDAR MALAYSIA

SEJAK PELANCARANNYA PADA 2006, ISKANDAR MALAYSIA TELAH MENARIK MINAT YANG MENDALAM DARIPADA KEDUA-DUA PIHAK PELABUR TEMPATAN DAN ASING. KIRA-KIRA 41% DARIPADA KOMITMEN PELABURAN TERSEBUT TELAH DIREALISASIKAN



Sebahagian daripada Miniland memaparkan mercu tanda Malaysia di LEGOLAND® Malaysia. Miniland memaparkan beberapa model mercu tanda terkenal di Asia, yang dibuat daripada bata LEGO.

# KUMPULAN KEPIMPINAN KANAN

(setakat Mei 2013)

Kami memanfaatkan pengalaman luas dan keupayaan kumpulan kepimpinan kanan kami bagi kerja yang kami lakukan. Kumpulan ini diketuai oleh Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar yang telah berkhidmat sebagai Pengarah Urusan sejak Jun 2004.

## GAMBAR DARI KIRI KE KANAN

Ben Chan,  
Joseph Dominic Silva,  
Mohd Izani Ashari,  
Kenneth Shen,  
Shahazwan Harris,  
Mohd Izani Ghani,

Ganen Sarvananthan,  
Tan Sri Dato' Azman Hj Mokhtar,  
Tengku Dato' Sri Azmil  
Zahrudin Raja Abdul Aziz,  
Rohayati Othman,  
Hisham Hamdan,

Dr Nungsari Ahmad Radhi,  
Dato' Noorazman Abd Aziz,  
Jiv Sammanthan,  
Ahmad Farouk Mohammed

## BEN CHAN

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan  
*Ketua Operasi China*

Ben menyertai Khazanah pada 2005. Sebelum itu, Ben merupakan Pengarah Penyelidikan di beberapa firma pelaburan di Malaysia, meliputi Malaysia dan Singapura. Beliau pernah menjadi ketua penyelidik China dengan Cazenove & Co dan ING Barings, berpangkalan di Hong Kong. Ben juga merupakan Akauntan Bertauliah.

## JOSEPH DOMINIC SILVA

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan  
*Ketua Operasi India*

Dominic menyertai Khazanah pada 2008 setelah berkhidmat selama 18 tahun dalam sektor perbankan, antaranya 12 tahun bersama ABN AMRO dalam beberapa kapasiti serantau dan antarabangsa. Sebelum itu, Dominic bekerja dengan bahagian Kewangan Korporat bagi sebuah syarikat Jepun yang utama di Asia.

## MOHD IZANI ASHARI

Pengarah Eksekutif  
Pejabat Pengarah Urusan  
*Ketua Pejabat Projek Khas*

Izani menyertai Khazanah pada 2009 dan bertanggungjawab menerajui aktiviti-aktiviti Khazanah dalam Program Transformasi GLC. Izani berkhidmat selama beberapa tahun dengan syarikat multinasional dan syarikat korporat ternama, termasuk Shell, Maybank, Sime Darby, Petronas dan Malaysia Airline System Berhad.

## KENNETH SHEN

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan

Kenneth menyertai Khazanah pada 2011 selepas berkhidmat dengan Lembaga Pelaburan Qatar (QIA) di mana beliau memegang beberapa jawatan kanan, termasuk Penasihat kepada Ketua Pegawai Eksekutif dan ahli Lembaga Pengarah Qatar Holding LLC. Sebelum menyertai QIA, Kenneth menyertai Salomon Brothers di Hong Kong dan Lehman Brothers di New York.

## ROHAYATI OTHMAN

Pengarah  
Pejabat Pengarah Urusan  
*Ketua Pegawai Risiko*

Rohayati menyertai Khazanah pada 2009. Beliau sebelum ini telah berkhidmat dengan Barclays Capital di London, dan terdahulu dengan Arthur Andersen dan KPMG. Rohayati ialah Felo di Persatuan Akauntan Bertauliah dan merupakan seorang Profesional Kelangsungan Perniagaan Sekutu.

## HISHAM HAMDAN

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan

Hisham menyertai Khazanah pada 2011 dari Sime Darby Berhad, di mana beliau berkhidmat dalam pelbagai kapasiti kanan, meliputi strategi dan pembangunan perniagaan, penjagaan kesihatan, tenaga & utiliti, dan China. Hisham juga mempunyai pengalaman penting dalam penyelidikan ekuiti dan perbankan pelaburan.

## DR NUNGSARI AHMAD RADHI

Pengarah Eksekutif  
Penyelidikan dan Strategi  
Pelaburan Khazanah (KRIS)  
*Ketua KRIS*

Dr Nungsari menyertai Khazanah pada 2007. Dr Nungsari sebelum ini telah berkhidmat selama beberapa tahun sebagai ahli akademik, Ahli Parlimen, kolumnis akhbar, perunding, dan pengusul dasar. Dr Nungsari adalah terlatih dalam bidang Ekonomi dan Matematik.

## DATO' NOORAZMAN ABD AZIZ

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan

Dato' Noorazman menyertai Khazanah pada 2010 dari Fajr Capital Ltd yang berpangkalan di Dubai, di mana beliau merupakan Pengarah Urusan. Sebelum itu, Dato' Noorazman memegang beberapa jawatan perbankan dan kewangan antarabangsa termasuk dengan Citigroup, Bank Islam, Bursa Saham Kuala Lumpur dan Lembaga Perkhidmatan Kewangan Luar Pesisir Labuan.



## SHAHAZWAN HARRIS

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan

Shahazwan menyertai Khazanah pada 2005. Sebelum menyertai Khazanah, Shahazwan telah berkhidmat dengan Tenaga Nasional Berhad, kemudian PA Consulting dan Boston Consulting Group yang mana tugasnya meliputi sektor tenaga, infrastruktur, dan kerajaan.

## JIV SAMMANTHAN

Pengarah Eksekutif  
Pejabat Pengarah Urusan  
*Ketua Pejabat Pengarah Urusan*

Jiv menyertai Khazanah pada 2010. Sebelum ini, beliau merupakan rakan kongsi di Pricewaterhouse Coopers (PwC), yang mana beliau telah berkhidmat selama 18 tahun, kedua-duanya di Kuala Lumpur dan juga London. Jiv ialah seorang Akauntan Bertauliah.

## MOHD IZANI GHANI

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Kewangan  
*Ketua Pegawai Kewangan*

Izani menyertai Khazanah pada Mac 2005 dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Kewangan pada Mei 2010. Sebelum menyertai Khazanah, Izani telah berkhidmat dengan Putrajaya Holdings Sdn Bhd dan Kumpulan Renong. Izani merupakan Felo di Persatuan Akauntan Bertauliah.

## AHMAD FAROUK MOHAMMED

Pengarah Eksekutif  
Pejabat Pengarah Urusan  
*Ketua Unit Pengurusan Strategik*

Farouk menyertai Khazanah pada 2006 setelah berkhidmat selama beberapa tahun dengan sebuah firma penasihat strategik di Kuala Lumpur. Beliau memulakan kerjaya sebagai penganalisis risiko di London sebelum kembali ke Kuala Lumpur untuk bekerja dengan firma perunding aktuari.

## GANEN SARVANANTHAN

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan  
*Ketua Bahagian Pelaburan*

Ganen merupakan ketua bahagian Pelaburan Khazanah. Sebelum menyertai Khazanah pada 2004, Ganen memegang jawatan Pengarah, Pasaran Modal Ekuiti di UBS Hong Kong, dan sebelum itu di jabatan Perbankan Pelaburan/Kewangan Korporat bank tersebut di London, Singapura, dan Hong Kong. Ganen mempunyai tauliah perundangan Barrister-at-Law, England dan Wales.

## TENGU DATO' SRI AZMIL ZAHRUDDIN RAJA ABDUL AZIZ

Pengarah Eksekutif  
Bahagian Pelaburan

Tengku Azmil menyertai Khazanah pada 2011 selepas berkhidmat dengan Malaysian Airline System Berhad di mana beliau merupakan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif. Sebelum itu, beliau merupakan Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif di Penerbangan Malaysia Berhad. Beliau juga telah bekerja di PricewaterhouseCoopers di London dan Hong Kong. Tengku Azmil adalah seorang Akauntan Bertauliah dan ahli Persatuan Perbendaharaan Korporat.

*Kami ingin mengucapkan penghargaan kami kepada bekas ahli kumpulan kepimpinan kanan berikut di atas sumbangan mereka kepada Khazanah:*

- Dato' Mohammad Zainal Shaari, Pengarah Eksekutif, Pejabat Pengarah Urusan, dan Ketua Pegawai Operasi — hingga Februari 2013
- Michael Jude Fernandes, Pengarah Eksekutif Bahagian Pelaburan — hingga September 2012

# ULASAN KEWANGAN

Di Khazanah, kami menyedari pentingnya keupayaan kewangan yang kukuh dan mampan dalam memacu mandat komersial dan strategik kami. Untuk tujuan ini, dua angka yang penting dalam menilai prestasi kewangan kami selama bertahun-tahun ialah Nilai Aset Direalisasi (RAV) dan Nilai Bersih Diselaraskan (NWA).

RAV kami, yang merupakan jumlah nilai kesemua pelaburan kami pada asas nilai di pasaran, meningkat daripada RM50.9 bilion pada 2004 kepada RM121.4 bilion setakat 31 Disember 2012, yang selari dengan kadar pertumbuhan terkompoun tahunan sebanyak 10.7%.

Sehubungan dengan ini, ukuran nilai yang terhasil dalam portfolio kami ialah NWA, yang mengecualikan liabiliti serta pindahan bersih kepada Kerajaan. NWA kami telah menyaksikan satu pertumbuhan terkompoun sebanyak 11.8% setahun, bermula daripada RM33.3 bilion pada 2004 kepada RM86.9 bilion pada akhir tahun kewangan 2012. Dalam 2012, NWA telah meningkat sebanyak 24.1% atau RM16.9 bilion dari tahun sebelumnya, terutamanya disebabkan oleh kejayaan tawaran awam awal IPO bagi dua syarikat pelaburan kami dan peningkatan kukuh nilai pelaburan lain.

Kami menyediakan dan menyerahkan penyata kewangan beraudit kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia pada setiap tahun. Bagi tahun kewangan 2012, kami memperoleh keuntungan sebelum cukai sebanyak RM2.1 bilion dan mengisytiharkan dividen sebanyak RM1.0 bilion. Sejak memulakan operasi pada 1994, kami telah mengisytiharkan dividen lebih daripada RM6.0 bilion kepada Kerajaan.

Kami mempunyai kedudukan modal yang mantap selama bertahun-tahun, samada dari segi perlindungan aset kami (ditakrifkan sebagai nisbah RAV berbanding baki liabiliti), yang kini berada pada 3.3x, atau kualiti kunci kira-kira kami. Struktur modal yang ada — gabungan antara dana pemegang saham yang telah meningkat daripada RM2.8 bilion pada 1994 kepada RM21.4 bilion pada 2012, dan akaun liabiliti yang dikawal ketat sebanyak RM38.0 bilion — memastikan kami memenuhi keperluan pelbagai pemegang kepentingan kami, termasuk Kerajaan, agensi penarafan dan pasaran modal.

## ISI KANDUNGAN

Sorotan Kewangan <b>30</b>	Laporan Juru Audit Bebas <b>34</b>	Petunjuk-Petunjuk Kewangan Terpilih <b>35</b>
Pengurusan Modal dan Liabiliti dan Kewangan Islam <b>37</b>		

Bekas indah yang berukir, dikenali sebagai cembul, secara tradisi digunakan untuk menyimpan barangan berharga atau digunakan sebagai sebahagian komponen tepak sirih, iaitu satu set sirih tradisi Melayu yang digunakan semasa majlis istiadat. Diperbuat daripada tembaga, perak atau logam bersadur emas, bekas tersebut dihiasi dengan ukiran-ukiran halus. Cembul juga merupakan ilham di sebalik rekaan logo Khazanah, mencerminkan peranan kami sebagai sebuah perbendaharaan aset strategik untuk negara.

RM **121.4** b

Nilai Aset Direalisasi (RAV)

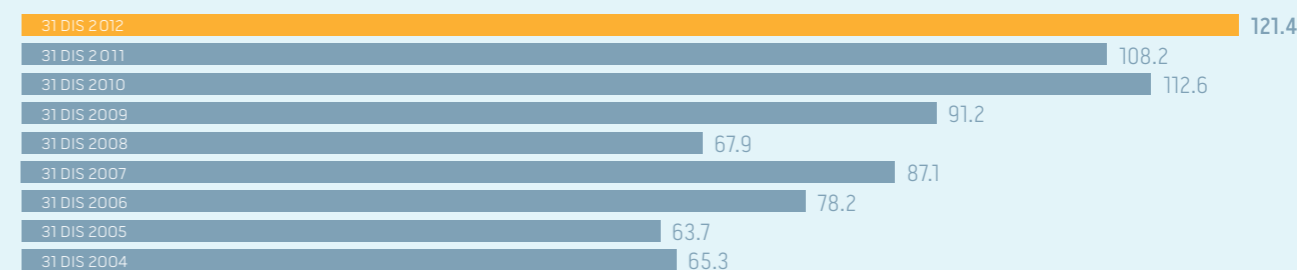
RM **86.9** b

Nilai Bersih Diselaraskan (NWA)

RAV: Nilai Aset Direalisasi, ditakrifkan sebagai jumlah aset dalam portfolio pada asas nilai di pasaran (setakat 31 Disember 2012)  
 NWA: Nilai Bersih Diselaraskan, ditakrifkan sebagai RAV tolak jumlah liabiliti dan diselaraskan untuk mengukur nilai terhasil (setakat 31 Disember 2012)

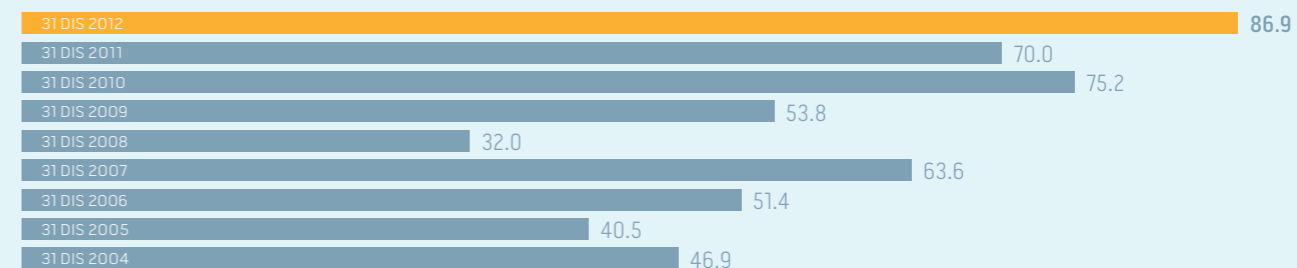
RAV (RMb)

Pergerakan RAV Sejak 2004



NWA (RMb)

Pergerakan NWA Sejak 2004



PORTFOLIO UTAMA DAN PETUNJUK-PETUNJUK LAIN

	31 DIS 2012	31 DIS 2011	31 DIS 2010	31 DIS 2009	31 DIS 2008	31 DIS 2007	31 DIS 2006	31 DIS 2005	31 DIS 2004	14 MEI 2004
RAV (RMj)	121,439	108,194	112,624	91,224	67,908	87,071	78,212	63,731	65,323	50,939
NWA (RMj)	86,874	69,957	75,223	53,770	31,955	63,611	51,437	40,549	46,868	33,274
Dana Pemegang Saham (RMj)	26,980	25,625	21,409	17,638	17,139	17,866	13,041	12,244	13,202	7,653
RAV / Liabiliti (x)	3.29	2.85	2.92	2.39	1.86	3.62	2.91	2.74	3.53	2.88
Bilangan Pekerja	419	411	373	320	296	256	203	126	53	33
Bilangan Pejabat	5	5	5	5	4	2	1	1	1	1

## PRESTASI RELATIF PORTFOLIO

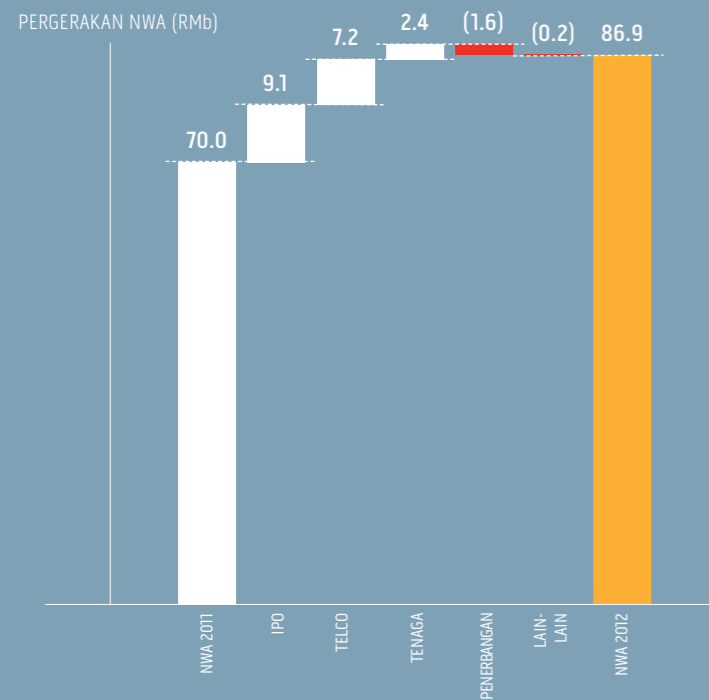
Prestasi Berbanding Rujukan Utama Pasaran Asia



Nota: Dalam RM  
Sumber: Bloomberg, analisis Khazanah

## ANALISIS PERGERAKAN PORTFOLIO

Pergerakan NWA



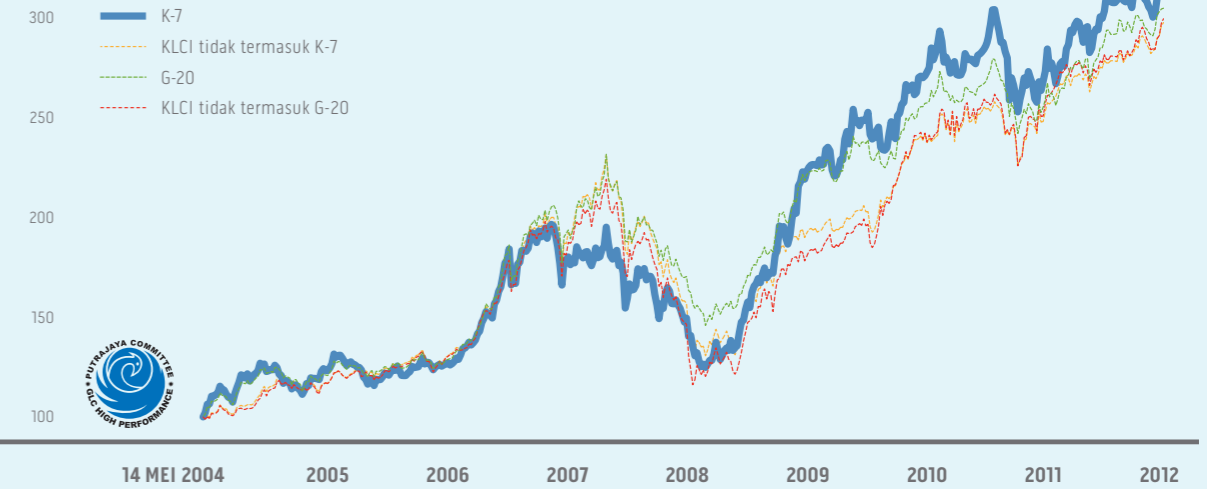
Nota: Dalam RM  
Sumber: Bloomberg, analisis Khazanah

## JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

Dari 14 Mei 2004 hingga 31 Dis 2012

Indeks	CAGR*
Indeks G-20	14.2%
FBM KLCI tidak termasuk G-20	13.5%
Indeks K-7	14.4%
FBM KLCI tidak termasuk K-7	13.4%

Kadar pertumbuhan tahunan terkompoun bagi tempoh 14 Mei 2004 hingga 31 Disember 2012



Sumber: Bloomberg, analisis Khazanah

FBM KLCI — Indeks Komposit Kuala Lumpur FTSE Bursa Malaysia

Indeks K-7 — Indeks FTSE syarikat-syarikat K-7

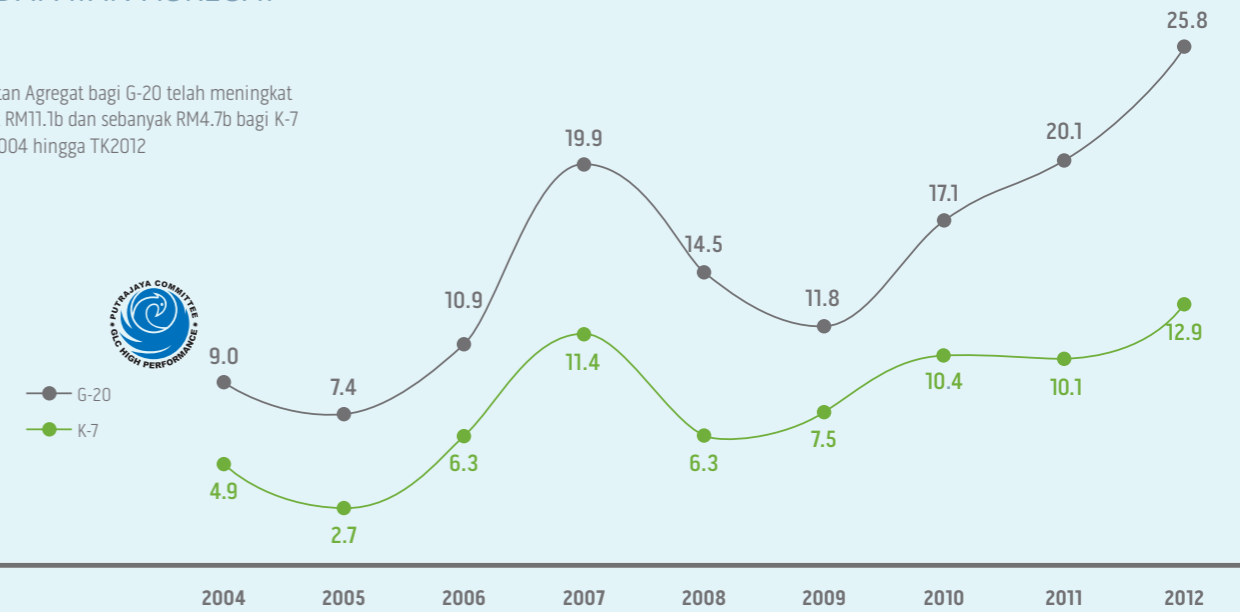
FBM KLCI tidak termasuk K-7 — Indeks Komposit Kuala Lumpur FTSE Bursa Malaysia tidak termasuk Syarikat-syarikat Khazanah

Indeks G-20 — Indeks FTSE bagi syarikat-syarikat G-20

## PENDAPATAN AGREGAT

(RMb)

Pendapatan Agregat bagi G-20 telah meningkat sebanyak RM11.1b dan sebanyak RM4.7b bagi K-7 dari TK 2004 hingga TK2012



Sumber: Bloomberg, analisis Khazanah

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

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

# Laporan Juru Audit Bebas

KEPADA PENGARAH-PENGARAH  
KHAZANAH NASIONAL BERHAD

(Diperbadankan di Malaysia)

Maklumat kewangan terpilih yang disertakan dan dipaparkan pada muka surat 35 dan muka surat 36, terdiri daripada ringkasan kunci kira-kira setakat 31 Disember 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 dan 2003, ringkasan penyata pendapatan bagi tahun-tahun berakhir tersebut, dan nota-nota berkaitan, telah diperolehi daripada penyata kewangan beraudit Khazanah Nasional Berhad bagi tahun berakhir 31 Disember 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 dan 2003 dan juga akaun-akaun pengurusan. Kami menyatakan satu pendapat audit tidak diubah suai ke atas penyata kewangan tersebut dalam laporan kami bagi tahun-tahun berkenaan. Penyata kewangan tersebut, dan maklumat kewangan terpilih, tidak mencerminkan kesan peristiwa yang berlaku selepas dari tarikh laporan penyata kewangan tersebut.

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

## TANGGUNGJAWAB PIHAK PENGURUSAN TERHADAP MAKLUMAT KEWANGAN TERPILIH

Pengurusan bertanggungjawab terhadap penyediaan sebuah ringkasan penyata kewangan beraudit selaras dengan asas yang telah diterangkan pada muka surat 35 dan muka surat 36.

## TANGGUNGJAWAB JURU AUDIT

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

## PANDANGAN

Pada pandangan kami, maklumat kewangan terpilih yang telah diperolehi daripada penyata kewangan beraudit Khazanah Nasional Berhad bagi tahun-tahun kewangan berakhir 31 Disember 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 dan 2003 adalah konsisten, dalam segala bentuk perkara, dengan penyata kewangan tersebut dan akaun-akaun pengurusan, selaras dengan asas yang diterangkan pada muka surat 35 dan muka surat 36.



Ernst & Young  
18 April 2013  
Kuala Lumpur

## PETUNJUK-PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

### PENYATA PENDAPATAN

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2012 RM Juta	2011 RM Juta
Perolehan	5,324	9,445
Keuntungan/(kerugian) sebelum cukai	2,077	5,342
Cukai	(188)	(66)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun tersebut	1,889	5,276
Dividen yang diisytiharkan	(1,000)	(3,000)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun tersebut selepas ditolak dividen	889	2,276

### KUNCI KIRA-KIRA

Setakat 31 Disember

	2012 RM Juta	2011 RM Juta
Aset semasa	7,784	8,795
Aset bukan semasa	56,571	56,377
<b>Jumlah aset</b>	<b>64,355</b>	<b>65,172</b>
Lialibiti semasa	7,731	9,352
Lialibiti bukan semasa	29,644	30,195
<b>Jumlah lialibiti (Nota A)</b>	<b>37,375</b>	<b>39,547</b>
Modal saham	8,444	8,444
Premium saham	3,840	3,840
Keuntungan terkumpul	13,084	12,194
Rezab lain	1,612	1,147
<b>Dana pemegang saham</b>	<b>26,980</b>	<b>25,625</b>
<b>Jumlah ekuiti dan liabiliti</b>	<b>64,355</b>	<b>65,172</b>

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

### PINJAMAN

	2012 RM Juta	2011 RM Juta
Bon jaminan kerajaan oleh Khazanah	12,128	8,833
Lain-lain bon dan nota-nota	16,106	18,240
Pinjaman berjangka	5,754	6,052
Sukuk boleh tukar	1,293	1,889
Nota komersial	—	—
Kemudahan kredit pusingan	917	952
	36,198	35,966

Penyata kewangan di atas dan kunci kira-kira diperolehi daripada Penyata Kewangan Proforma Khazanah yang merujuk kepada penyatuan penyata-penyata kewangan syarikat Khazanah dan Syarikat Tujuan Khas ("SPV"). SPV ini merupakan anak-anak syarikat milik penuh Khazanah yang ditubuhkan untuk memegang pelaburan aktif atau sebagai entiti pembiayaan bagi Syarikat.

## PETUNJUK-PETUNJUK KEWANGAN TERPILIH

### PENYATA PENDAPATAN

Bagi tahun-tahun berakhir 31 Disember

	2010 RM Juta	2009 RM Juta	2008 RM Juta	2007 RM Juta	2006 RM Juta	2005 RM Juta	2004 RM Juta	2003 RM Juta
Perolehan	6,237	3,594	5,087	7,683	2,269	2,267	3,395	1,131
Keuntungan/(kerugian) sebelum cukai	2,081	791	127	5,110	1,014	(831)	282	(1,385)
Cukai	(28)	25	(350)	(195)	(225)	(126)	(73)	(111)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun tersebut	2,053	816	(223)	4,915	789	(957)	209	(1,496)
Dividen yang diisytiharkan	(500)	(100)	(100)	(1,000)	(100)	(30)	(30)	(30)
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun tersebut selepas ditolak dividen	1,553	716	(323)	3,915	689	(987)	179	(1,526)

### KUNCI KIRA-KIRA

Setakat 31 Disember

	2010 RM Juta	2009 RM Juta	2008 RM Juta	2007 RM Juta	2006 RM Juta	2005 RM Juta	2004 RM Juta	2003 RM Juta
Aset semasa	3,381	4,656	6,871	3,225	6,817	4,822	4,030	4,699
Aset bukan semasa	56,050	50,883	46,560	38,758	33,605	31,136	26,104	21,509
<b>Jumlah aset</b>	<b>59,431</b>	<b>55,539</b>	<b>53,431</b>	<b>41,983</b>	<b>40,422</b>	<b>35,958</b>	<b>30,134</b>	<b>26,208</b>
Liabiliti semasa	6,852	7,900	8,002	5,813	10,116	7,634	760	6,922
Liabiliti bukan semasa	31,170	30,001	28,290	18,304	17,265	16,080	16,172	11,903
<b>Jumlah liabiliti (Nota A)</b>	<b>38,022</b>	<b>37,901</b>	<b>36,292</b>	<b>24,117</b>	<b>27,381</b>	<b>23,714</b>	<b>16,932</b>	<b>18,825</b>
Modal saham	5,444	5,444	5,444	5,444	5,404	5,404	5,404	3,063
Premium saham	3,840	3,840	3,840	3,840	3,300	3,300	3,300	—
Keuntungan dikekalkan	10,016	8,553	7,837	8,060	4,245	3,511	4,498	4,320
Rezab lain	2,109	(199)	18	522	92	29	—	—
<b>Dana pemegang saham</b>	<b>21,409</b>	<b>17,638</b>	<b>17,139</b>	<b>17,866</b>	<b>13,041</b>	<b>12,244</b>	<b>13,202</b>	<b>7,383</b>
<b>Jumlah ekuiti dan liabiliti</b>	<b>59,431</b>	<b>55,539</b>	<b>53,431</b>	<b>41,983</b>	<b>40,422</b>	<b>35,958</b>	<b>30,134</b>	<b>26,208</b>

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

### PINJAMAN

	2010 RM Juta	2009 RM Juta	2008 RM Juta	2007 RM Juta	2006 RM Juta	2005 RM Juta	2004 RM Juta	2003 RM Juta
Bon jaminan kerajaan oleh Khazanah	8,442	8,313	7,452	7,943	8,106	8,994	7,738	8,516
Lain-lain bon dan nota-nota	14,151	9,600	7,312	6,969	4,963	1,177	915	886
Pinjaman berjangka	6,064	8,821	8,545	1,600	6,900	9,227	8,069	8,369
Sukuk boleh tukar	6,117	7,815	8,528	6,149	3,604	1,568	—	—
Nota komersial	—	—	489	—	994	—	—	—
Kemudahan kredit komersial	1,613	2,698	3,460	—	2,118	1,885	—	—
	<b>36,387</b>	<b>37,247</b>	<b>35,786</b>	<b>22,661</b>	<b>26,685</b>	<b>22,851</b>	<b>16,722</b>	<b>17,771</b>

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

## Pengurusan Modal dan Liabiliti dan Kewangan Islam

Aktiviti pelaburan tempatan dan serantau kami telah meningkat dengan ketara ketika kami mengalami pertumbuhan, yang memerlukan pengurusan modal dan liabiliti secara strategik dan berhemah.

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

Sejak 2005, aktiviti pengumpulan dana kami kebanyakannya dalam bentuk terbitan sukuk berinovatif yang terus membuka ruang yang luas dalam kewangan Islam. Sukuk boleh tukar kami berperanan sebagai instrumen pembiayaan serta juga membolehkan kami melupuskan sekuriti asas dengan beransur-ansur secara seragam sepanjang tempoh sukuk.

Kami juga aktif menguruskan modal dan liabiliti kami. Strategi kami dalam hal ini boleh diterangkan dalam dua istilah yang luas:

#### Memadankan aset dan liabiliti

Kami memastikan pinjaman atau terbitan sukuk kami adalah sepadan dengan aset pelaburan. Sebagai contoh, kami menerbitkan Sijil Amanah bernilai SGD1.5 bilion melalui program berbilang matawang Danga Capital Berhad pada 2010 untuk membiayai pemilikan Parkway Holdings Limited di Singapura oleh kami. Usaha ini telah mengurangkan pendedahan kami terhadap risiko matawang asing dengan mewujudkan perlindungan nilai semula jadi.

#### Memanjangkan tempoh pembiayaan untuk memadankan tempoh matang yang panjang bagi aset strategik tertentu

Sebagai sebahagian daripada mandat kami, kami juga telah diberi tugas untuk menyemai pertumbuhan dan pembangunan industri-industri terpilih di Malaysia, dengan tujuan untuk meneruskan kepentingan jangka panjang ekonomi negara. Industri-industri ini biasanya memerlukan tempoh matang yang lebih panjang sebelum sebarang nilai dapat direalisasikan. Kami menguruskan cabaran unik ini dengan memperoleh pembiayaan jangka panjang untuk memadankan tempoh pinjaman dengan sifat pelaburan tersebut di mana pulangan hanya mungkin dapat direalisasikan dalam tempoh sederhana hingga jangka panjang.

#### SOROTAN BEBERAPA ANUGERAH DAN PENGIKTIRAFAN ANTARABANGSA YANG DITERIMA UNTUK TERBITAN SUKUK KAMI ADALAH SEPERTI DI BAWAH

**2012 Sukuk Boleh Tukar kepada Sijil Boleh Tukar Pembayaran Berkala Parkson bernilai USD357.8 juta**  
Sukuk Kadar Hasil Negatif Pertama Dunia

- Sukuk EMAS – MIFC

**2011 Sijil Amanah CNY500 juta Danga Capital Berhad**  
Sukuk CNY Pertama Dunia

- Urus Janji Bon Matawang Tempatan Terbaik Tahun Ini – *Alpha Southeast Asia (Alpha SEA)*
- Urus Janji Rentas-Sempadan Tahun Ini – *Islamic Finance News (IFN)*
- Peminjam Terbaik Tahun 2011 di Asia Tenggara
- Penerbit Bon Cemerlang – Anugerah Serantau *The Asset Triple A 2011*
- Urus Janji Paling Inovatif – Anugerah Kewangan Islam *The Asset Triple A 2012*
- Produk Sukuk Paling Cemerlang – Forum Kewangan Islam Kuala Lumpur (KLIF)

**2010 Sijil Amanah bernilai SGD1.5 bilion Danga Capital Berhad**  
Sukuk SGD Pertama Dunia

- Produk Kewangan Islam Paling Cemerlang – Anugerah KLIF
- Sukuk Korporat Terbaik (2011) – Anugerah Kewangan Islam *The Asset Triple*
- Urus Janji Tahun 2011: Kewangan Islam – *The Banker*
- Kewangan Korporat & Urus Janji Singapura Tahun (2010) – *IFN*
- Urus Janji Paling Inovatif / Urus Janji Islam Paling Inovatif 2010 – *Alpha SEA*

**2008 Sukuk Boleh Tukar kepada Sijil Amanah Boleh Tukar Pembayaran Berkala Parkson bernilai USD550 juta**

- Urus Janji Kewangan Islam Paling Inovatif – Anugerah Kewangan Islam *The Asset Triple A*
- Urus Janji 10 Terbaik Asia – *CFO Asia*
- Urus Janji Terbaik Malaysia – *KLIF*
- Urus Janji Berkaitan Ekuiti Terbaik Tahun Ini – *Alpha SEA*
- Urus Janji Sukuk Tahun Ini – *Eurromoney*
- Perkhidmatan atau Produk Kewangan Islam Terbaik – *The Halal Journal*
- Urus Janji Islam Terbaik Tahun Ini – *The Banker*

**2007 Sukuk Boleh Tukar kepada Sijil Boleh Tukar Pembayaran Berkala PLUS bernilai USD850 juta**

- Urus Janji Ekuiti & Rentas Sempadan Terbaik 2007 – *IFN*
- Urus Janji Berkaitan Ekuiti Terbaik Tahun 2007 – *Alpha SEA*

**2006 Sukuk Boleh Tukar kepada Sijil Boleh Tukar Pembayaran Berkala TM dan Axiata bernilai USD750 juta**  
Sukuk Boleh Tukar Pertama Dunia

- Urus Janji Sukuk Terbaik – *Eurromoney*
- Urus Janji Kewangan Berkaitan Ekuiti & Islam Terbaik – *Finance Asia*
- Urus Janji Berkaitan Ekuiti Terbaik – *International Financing Review (IFR) Asia*
- Produk Paling Inovatif – *KLIF*
- Urus Janji 10 Terbaik Dekad ini – *The Asset*
- Urus Janji Paling Inovatif – *IFN*
- Urus Janji Tahun ini (Malaysia) – *The Banker*
- Urus Janji Berkaitan Ekuiti Terbaik – *Asiamoney*
- Urus Janji Asia Tenggara Terbaik – Anugerah Southeast Asia Law

**2006 Program Kertas Komersial Islam (ICP) / Nota Jangka Sederhana Islam (IMTN) Rantau Abang Capital Berhad bernilai RM10 bilion**

- Inovasi Malaysia Tahun 2006 – RAM

# MENCIPTA NILAI SEJATI MELALUI PELABURAN KAMI

Di Khazanah, kami menyedari bahawa untuk mencipta nilai berkekalan sememangnya memerlukan strategi dan tujuan yang jelas yang dizahirkan dalam segala yang kami lakukan, dan dalam setiap sektor industri dan kawasan geografi yang kami melabur. Kami memberi tumpuan untuk menyokong aspirasi Malaysia bagi menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi. Kami mencipta nilai melalui pendirian pengurusan makro kami yang aktif dan kolaboratif yang kami guna pakai dalam membentuk syarikat-syarikat pelaburan kami, dan melalui pendekatan pelaburan yang meneroka dengan lebih mendalam, melihat dengan lebih jauh dan luas, dan berusaha gigih untuk menjana hasil transformasi.

Kami membantu syarikat-syarikat pelaburan kami pergi lebih jauh, mencari peluang dalam bidang-bidang baru, dan bekerjasama dengan entiti sektor awam dan swasta untuk memangkin pertumbuhan dan pembangunan negara. Nilai yang dicipta melalui usaha-usaha ini — kewangan dan strategik — boleh dilihat secara langsung atau tidak langsung melalui hasil yang diperolehi untuk para pemegang kepentingan dalam kemajuan negara.



Gambar kanan: UEM Group Bhd, sebuah syarikat milik penuh Khazanah, merupakan kontraktor utama bagi Jambatan Kedua Pulau Pinang menerusi anak syarikat UEM Builders Bhd. Jambatan ini panjangnya 24km dan menghubungkan Batu Maung di Pulau Pinang ke Batu Kawan di tanah besar Semenanjung Malaysia. Jambatan tersebut merupakan yang terpanjang di Asia Tenggara dan diadukan dibuka pada tahun 2013.

## ISI KANDUNGAN

Melabur dalam  
Pertumbuhan  
dan  
Pembangunan  
**40**

Memperkasakan  
Syarikat-syarikat  
Kami  
**44**

Memacu Prestasi  
dan Merangka  
Haluan Baru  
**46**

**Paparan Khas dan  
Kajian Kes:**

*Penyahgabungan  
Telekom Malaysia* **66**

*Peranan Pelaburan  
Strategik dalam  
Pembangunan Nasional* **74**  
*Iskandar Malaysia* **80**

Struktur  
Pegangan  
Pelaburan  
**48**

Membina  
Jejak  
Serantau  
**58**

Mentransformasi  
GLC  
**60**



# Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan

Strategi pelaburan kami adalah berpandukan mandat kami, yang sejajar dengan agenda pembangunan negara oleh Kerajaan. Dalam sasaran untuk mencipta nilai berkekalan untuk Malaysia yang berdaya saing di peringkat global, pelaburan kami merangkumi syarikat kecil dan besar dan merentasi pelbagai jenis urus niaga, daripada proses korporat kepada projek-projek pembangunan berskala besar.

**35%**

Lebih daripada satu pertiga portfolio kami terletak di luar Malaysia, dari segi nilai dipadankan mengikut jejak pasaran pelaburannya.

## Pelaburan Kami

Pelaburan kami dikategorikan secara meluas kepada Pelaburan Teras dan Pelaburan Baru.

## Kehadiran Serantau

Pemacu utama pendekatan pelaburan kami adalah perluasan serantau, yang membolehkan kami menerokai pertumbuhan dalam pasaran di Luar Malaysia.

## Pelupusan Strategik Pelaburan

Kami mengendalikan pelupusan strategik pelaburan untuk mempertingkatkan penyertaan sektor swasta dan membina keupayaan keusahawanan dalam sektor utama ekonomi.

## Pelabur Aktif

Sejak tahun 2004, kami telah membuat pelaburan baru berasingan berjumlah RM51.4 bilion melalui sejumlah 95 urus niaga.

Gambar kanan: Semasa pelancaran Model Baru Ekonomi (MBE) pada 30 Mac 2010, Khazanah menerusi peranannya sebagai Sekretariat Program Transformasi GLC memutuskan untuk menyokong dan membolehkan pelaksanaan MBE melalui lima peranan utama seperti yang ditunjukkan. Ini telah dan terus menjadi arah panduan untuk Khazanah dan GLC dalam memacu MBE Perdana Menteri Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara berpendapatan tinggi dan maju menjelang tahun 2020, dan pada masa yang sama mencipta nilai yang mampan untuk pemegang saham dan pemegang kepentingan.



## Melabur dalam Pertumbuhan dan Pembangunan

Kami mematuhi kriteria yang ketat mengenai potensi pulangan ke atas pelaburan kami, dan telah melalui proses yang rapi sebelum sebarang keputusan pelaburan dibuat dan akhirnya dikemukakan kepada Lembaga Pengarah untuk dipertimbangkan dan diluluskan.

Pelaburan Khazanah secara pokoknya bersifat komersial dengan penekanan terhadap kedua-dua penghasilan nilai kewangan serta sumbangan ekonomi kepada negara dari segi mewujudkan pekerjaan, kandungan teknologi, sumbangan masyarakat dan lain-lain bentuk pengganda ekonomi.

Strategi pelaburan kami boleh dilihat dalam pendekatan yang kami ambil untuk mengukuhkan Pelaburan Teras kami, terutamanya aset komersial kerajaan yang kami pegang dan uruskan. Syarikat-syarikat pelaburan kami dalam kategori ini merupakan beberapa peserta terbesar dalam sektor masing-masing dan mempunyai peranan penting dalam landskap sosio-ekonomi Malaysia.

Kami memainkan peranan sebagai pemegang saham aktif yang bekerjasama dengan syarikat-syarikat tersebut secara proaktif dan menyokong mereka di mana perlu bagi meletakkan mereka pada kedudukan yang lebih kukuh dan untuk membantu menetapkan hala tuju strategik mereka.

Kami juga menyumbang kepada penyusunan semula dalam keadaan di mana kami boleh merungkai nilai dan potensi Pelaburan Teras dan mendorong syarikat-syarikat pelaburan kami untuk berusaha menerajui pasaran, membantu "jaguh tempatan" ini untuk menerokai strategi pertumbuhan serantau dalam meneruskan usaha untuk menjadi jaguh serantau dan global.

Selain mengurus dan mempertingkatkan Pelaburan Teras, kami juga melabur – secara langsung dan juga melalui syarikat-syarikat pelaburan – dalam sektor-sektor dan kawasan geografi baru yang kami telah kenal pasti menawarkan potensi yang kukuh untuk membantu membina daya saing jangka panjang negara secara keseluruhannya, yang kami istilahkan sebagai Pelaburan Baru. Ini termasuk pelaburan yang kami percaya akan beroleh kejayaan di masa hadapan dan mereka yang menyediakan jalinan strategik, dan membolehkan negara untuk menceburi bidang-bidang pertumbuhan baru. Pendekatan ini berkait rapat dengan

matlamat Model Baru Ekonomi Kerajaan, yang bertujuan untuk membangunkan sebuah ekonomi berpendapatan tinggi yang mampan dan terangkum.

Pelaburan Baru kami termasuk, antara lain, pelaburan di luar Malaysia yang memanfaatkan kekuatan pelaburan domestik dalam sektor tertentu, pelaburan pemangkin dalam sektor atau kawasan geografi tertentu, dan penyertaan dalam projek-projek pembangunan negara yang berskala besar.

Strategi keseluruhan pelaburan kami telah membolehkan kami untuk membina portfolio pelaburan yang kukuh dan berdaya tahan serta yang seimbang dan berkedudukan baik untuk pertumbuhan. Nilai bersih diselaraskan bagi portfolio kami adalah sebanyak RM86.9 bilion, setelah berkembang 11.8% setahun sejak tahun 2004. Pertumbuhan ini telah dicapai melalui pendekatan yang mengimbangkan selera risiko yang wajar dan unjuran pulangan ke atas pelaburan dengan imperatif strategik nasional untuk mempunyai pertumbuhan ekonomi yang kukuh, mampan dan terangkum.



Gambar kanan: Dua daripada ramai pelawat asing yang mengunjungi LEGOLAND Malaysia, Kitti Piriyakulchai (kanan) dengan anak lelakinya, Anakin Piriyakulchai. LEGOLAND® Malaysia telah menerima lebih daripada 1 juta pengunjung sejak ia dilancarkan pada September 2012.



KUKUH

KESELURUHAN STRATEGI PELABURAN KAMI TELAH MEMBOLEHKAN KAMI MEMPUNYAI PORTFOLIO PELABURAN KUKUH DAN BERDAYA TAHAN YANG SEIMBANG DAN BERKEDUDUKAN BAIK UNTUK PERTUMBUHAN

BERDAYA TAHAN

# Memperkasakan Syarikat-syarikat Kami

Didorong oleh mandat kami, kami telah mengembangkan corak pelaburan kerjasama dalam pengurusan syarikat-syarikat pelaburan kami. Kami berkongsi dengan syarikat-syarikat pelaburan kami untuk mencipta nilai. Kerjasama ini melibatkan bidang tugas yang jelas bagi pembabitan Khazanah dan syarikat-syarikat pelaburan kami melalui Rangka Kerja Penglibatan Lima Perkara.

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

Sebagai tambahan, kami menyumbang ke arah pembangunan optimum struktur kawal selia dan persekitaran yang berdaya saing, di samping menggalakkan kerjasama dan sinergi antara syarikat-syarikat kami. Dengan elemen-elemen sebegini pada tempatnya, syarikat-syarikat kami diberi kuasa untuk meneruskan dan melaksanakan strategi perniagaan mereka, dengan pemantauan prestasi mereka secara teliti oleh Khazanah.



Gambar kanan: Perkhidmatan terminal satelit untuk penerbangan antarabangsa di Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur yang merupakan pemenang pelbagai anugerah. Lapangan terbang ini adalah ke-14 paling sibuk di dunia dari segi laluan trafik penumpang antarabangsa.



# 5

## RANGKA KERJA PENGLIBATAN 5 PERKARA

### ARAS KEPIMPINAN

Membantu dalam memastikan kewujudan sebuah Lembaga Pengarah dan Kumpulan Pengurusan Kanan yang profesional, berkebolehan dan berpengalaman

### STRATEGI

Melalui kerjasama dengan syarikat-syarikat kami dan Lembaga Pengarah mereka, kami membantu menjana strategi perniagaan berkualiti tinggi dan pelaksanaannya menerusi Lembaga Pengarah dan pengurusan

### SISTEM & KAWALAN

Melalui lembaga pengarah syarikat-syarikat pelaburan, kami membantu menetapkan sistem dan kawalan utama pada tempatnya untuk menjamin pertumbuhan dan penciptaan nilai melalui tadbir urus, pengurusan risiko, pengurusan prestasi, pengurusan bakat, perolehan, audit dalaman, dan hubungan pelabur

### STRUKTUR INDUSTRI

Memanfaatkan sinergi dalam syarikat dan menyumbang ke arah persekitaran persaingan dan struktur kawal selia yang optimum

### MEMANTAU PENGURUSAN PRESTASI & MEMBERI KUASA

Sentiasa memantau pengurusan prestasi secara berterusan melalui KPI dan menyokong pengurusan

# Memacu Prestasi dan Merangka Haluan Baru

## PELABURAN KAMI

Syarikat-syarikat pelaburan kami terlibat dalam pelbagai aktiviti ekonomi dan perniagaan. Kami mempunyai kepentingan dalam lebih 50 syarikat utama, samada secara langsung atau tidak langsung melalui pemilikan saham.

Pelaburan kami, dalam dan luar negara, merentasi pelbagai sektor dan industri. Secara keseluruhan, portfolio kami yang pelbagai mencerminkan kerja yang kami lakukan untuk mencipta nilai dan memberi kesan ekonomi serta jalinan bagi Malaysia.

Hampir 90% daripada portfolio kami adalah di Malaysia, berdasarkan kiraan nilai pelaburan mengikut negara di mana syarikat tersebut berada.

## JUMLAH PELABURAN

	BIL URUS NIAGA <sup>1</sup>	JUMLAH PELABURAN (RMb)
2004 – 2011	88	45.2
2012	7	6.2
<b>JUMLAH</b>	<b>95</b>	<b>51.4</b>

## JUMLAH PELUPUSAN

	BIL URUS NIAGA	PEROLEHAN PELUPUSAN (RMb)	KEUNTUNGAN HASIL PELUPUSAN (RMb)
2004 – 2011	45	30.9	13.6
2012	10	4.8	2.1
<b>JUMLAH</b>	<b>55</b>	<b>35.7</b>	<b>15.7</b>

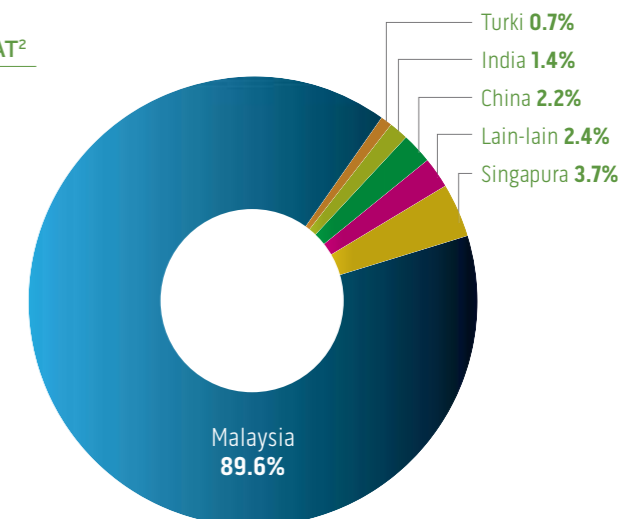
<sup>1</sup> Bilangan pelaburan baru berasingan

<sup>2</sup> Nilai pelaburan diperuntukkan mengikut negara di mana syarikat pegangan itu berada. Kami menganggarkan nilai dipadankan mengikut pendedahan iaitu sebanyak 65% dilaburkan di Malaysia dan 35% dilaburkan di luar negara.

Sumber: Bloomberg; laporan kewangan syarikat-syarikat anggaran konsensus oleh penganalisis (setakat 31 Disember 2012); analisis Khazanah

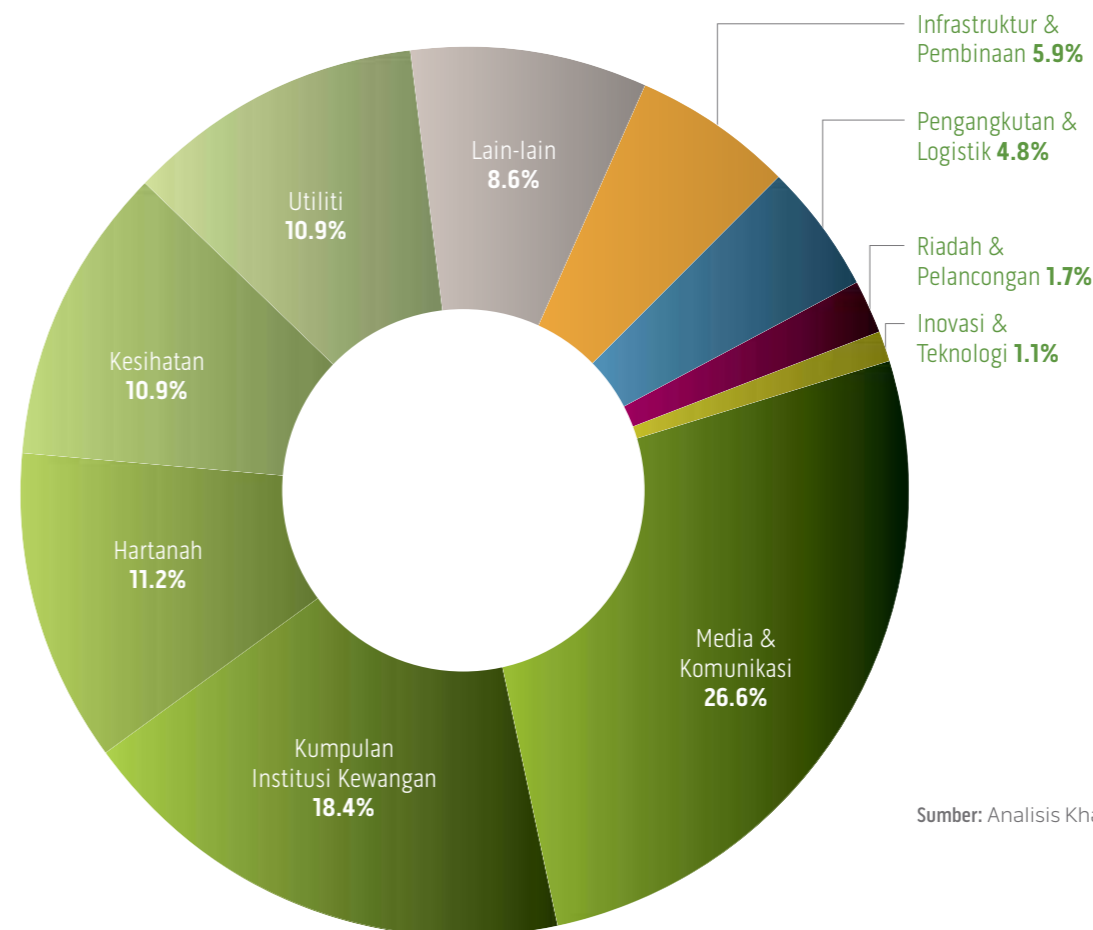
## PEMBAHAGIAN PORTFOLIO MENGIKUT PENEMPATAN SYARIKAT<sup>2</sup>

Setakat 31 Disember 2012



## PEMBAHAGIAN PORTFOLIO MENGIKUT SEKTOR-SEKTOR UTAMA




























































Setakat 31 Disember 2012



Sumber: Analisis Khazanah

# STRUKTUR PEGANGAN PELABURAN

Setakat 31 Disember 2012

PERTANIAN	KUMPULAN INSTITUSI KEWANGAN	PENJAGAAN KESIHATAN	INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN	RIADAH & PELANCONGAN	MEDIA & KOMUNIKASI	HARTANAH	UTILITI	PEMBANGUNAN MAMPAN	INOVASI & TEKNOLOGI	PENGANGKUTAN & LOGISTIK	PELBAGAI
 <p>MAFC 100%</p>  <p>Blue Archipelago 100%</p>  <p>Biotropics 100%</p>	 <p>▲ CIMB Group 29.9%</p>  <p>▲ IDFC 10%</p>  <p>ACR Capital 24.51%</p>  <p>ACR Malaysia 70%</p>  <p>ACR ReTakaful 40% *20% turut dimiliki oleh ACR Capital</p>  <p>Jadwa Investment 10%</p>  <p>Bank Muamalat 30%</p>  <p>Valuecap 33.33%</p>  <p>Fajr Capital 21%</p>	 <p>▲ IHH Healthcare Berhad 45.7%</p>  <p>ACIBADEM Acibadem 60% dimiliki oleh IHH Healthcare Berhad *15% turut dimiliki secara langsung oleh Khazanah</p>  <p>Parkway Pantai 100% dimiliki oleh IHH Healthcare Berhad</p>  <p>IMU Health 100% dimiliki oleh IHH Healthcare Berhad</p>  <p>▲ Apollo 10.85% dimiliki oleh IHH Healthcare Berhad</p>	 <p>A member of UEM Group PLUS Malaysia 51% dimiliki oleh UEM Group</p>  <p>UEM Group 100%</p>  <p>A member of UEM Group UEM Builders Pemilikan 100% melalui UEM Group</p>  <p>A member of UEM Group Opus Group 96.39% dimiliki melalui UEM Group</p>  <p>A member of UEM Group CIMA 100% dimiliki UEM Group</p>	 <p>Themed Attractions &amp; Resorts 100%</p>  <p>LEGOLAND MALAYSIA</p>  <p>KidZania Kuala Lumpur</p>  <p>BELOKITTY</p>  <p>Leah's Place PUTERI HARRIS • MALAYSIA</p>  <p>THE LITTLE BIG CLUB PUTERI HARRIS, MALAYSIA</p>  <p>DRH Destination Resorts &amp; Hotels Sdn Bhd 100%</p>	 <p>▲ Axiata 39.06%</p>  <p>▲ Telekom Malaysia 28.73%</p> <p>ASTRO Holdings Sdn Bhd 29.34%</p>  <p>▲ ASTRO Malaysia Holdings 70.8% dimiliki oleh ASTRO Holdings Sdn Bhd</p>  <p>Pinewood Iskandar Malaysia Studios 100%</p>  <p>▲ Time dotCom 11.41% *31.5% dimiliki oleh Pulau Kapas Ventures</p>  <p>▲ teb Time Engineering 45.03%</p>	 <p>A member of UEM Group ▲ UEM Land 64.89%</p>  <p>Iskandar Investment Berhad 60%</p>  <p>M+S M+S Pte Ltd 60%</p>  <p>SUNWAY Sunway Iskandar 62%</p>  <p>pliv Pulau Indah Ventures 50%</p>  <p>PUTRAJAYA HOLDINGS Putrajaya Holdings 15.59%</p> <p>STLR 100%</p>	 <p>▲ Tenaga Nasional 34.0%</p>  <p>SWEC The first WPP in the Kingdom Shuaibah Water and Electricity 12% *6% turut dimiliki oleh Tenaga Nasional</p>	 <p>▲ Camco Clean Energy 23.08%</p>  <p>Camco South East Asia 39.89%</p>  <p>KCS Green Energy 80%</p>  <p>A member of UEM Group UEM Environment 100% dimiliki oleh UEM Group</p>	 <p>SILTERRA SilTerra Malaysia 100%</p> <p>Atlantic Quantum 100%</p>  <p>MTDC 100%</p>  <p>SpringHill Springhill Bioventures 33.33%</p>  <p>XERAYA CAPITAL Xeraya Capital 100%</p>	 <p>▲ Malaysia Airports 40.33%</p>  <p>▲ MAS 69.37%</p>  <p>PENERBANGAN MALAYSIA BERHAD Penerbangan Malaysia 100%</p>  <p>WESTPORTS PROVEN. TRUSTED. FRIENDLY. Westport 8.55%</p>	 <p>JOHN KEELLS HOLDINGS PLC ▲ John Keells 8.76%</p>  <p>PARKSON 百盛 ▲ Parkson Retail 7.83%</p>  <p>ACQUITY GROUP ▲ Acquity Group 22.6%</p>  <p>LeapEd 100%</p> <p>▲ Syarikat Tersenarai</p>

## Memacu Prestasi dan Merangka Haluan Baru

### PELABURAN TERAS

Portfolio kami termasuk beberapa syarikat yang paling penting di Malaysia, yang diukur oleh kepentingan strategik mereka kepada negara. Syarikat-syarikat ini termasuklah GLC dalam sektor-sektor seperti penerbangan, utiliti, perbankan, tenaga, dan telekomunikasi.

#### KUMPULAN INSTITUSI KEWANGAN

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

CIMB Group, penyedia perkhidmatan kewangan kedua terbesar di Malaysia ini adalah sebuah bank universal ASEAN terkemuka, bank pelaburan yang terbesar di Asia Pasifik (kecuali Jepun), dan salah satu daripada bank Islam terbesar di dunia, yang beroperasi di 17 pasaran di seluruh dunia. CIMB Group beroperasi di seluruh ASEAN di bawah beberapa entiti korporat termasuk CIMB Investment Bank, CIMB Bank, CIMB Islamic, CIMB Niaga, CIMB Securities dan CIMB Thai. Pasaran utamanya iaitu Malaysia, Indonesia, Singapura, dan Thailand memberi tumpuan kepada Perbankan Pengguna, Perbankan Korporat & Institusi & Pasaran, dan Pengurusan Aset Kumpulan & Insurans. [www.cimb.com](http://www.cimb.com)

ACR Capital Reinsurance Group adalah salah satu daripada 50 syarikat insurans semula yang terbaik di dunia. Ia mempunyai fokus eksklusif terhadap penyediaan penyelesaian insurans semula bagi risiko besar dan khusus di rantau pan-Asia. Dengan ibu pejabat di Singapura, ACR mempunyai kehadiran serantau di Hong Kong, India, Taiwan, Jepun, Malaysia, Bahrain dan Dubai. [www.acrcapitalre.com](http://www.acrcapitalre.com)



Axiata mempunyai lebih daripada 20,000 pekerja yang memberi perkhidmatan kepada lebih daripada 215 juta pelanggan di seluruh Asia



CIMB Group beroperasi dalam sembilan daripada 10 buah negara ASEAN, dengan lebih daripada 42,000 pekerja di 1,100 cawangan di seluruh rantau



IPO IHH bernilai RM6.3 bilion pada Julai 2012 adalah yang ketiga terbesar di dunia pada ketika itu bagi tahun tersebut. IHH kini merupakan kumpulan perkhidmatan hospital dan penjagaan kesihatan tersenarai yang kedua terbesar dan paling pantas berkembang di dunia



Malaysia Airports mengendalikan sejumlah 67 juta penumpang pada tahun 2012, atau purata 184,000 penumpang sehari



Malaysian Airline System Berhad membawa 16.6 juta penumpang dan terbang sejauh lebih daripada 244 juta kilometer pada tahun 2012



TNB telah menjana elektrik sebanyak 96,257.2GWh pada tahun 2012, yang cukup untuk menyalakan 180 juta mentol lampu selama setahun



Perkhidmatan jalur lebar berkelajuan tinggi UniFi Telekom Malaysia mempunyai lebih daripada 500,000 pelanggan di seluruh negara



Iskandar Investment Berhad adalah pemaju EduCity, hab pendidikan di Iskandar Malaysia yang terdiri daripada universiti-universiti bertaraf dunia, sekolah-sekolah dan kolej-kolej antarabangsa, dan penginapan serta kemudahan rekreasi



UEM Group Berhad adalah salah satu konglomerat terkemuka di Malaysia yang mempunyai beberapa perniagaan teras termasuk pembangunan hartanah dan pembinaan. Antara syarikat-syarikat utama di bawah kumpulan ini ialah UEM Land, pemaju utama Nusajaya di Iskandar Malaysia dan UEM Builders, yang terlibat dalam pembinaan Jambatan Kedua Pulau Pinang dan KLIA2, iaitu sebuah terminal penerbangan kos rendah



A member of UEM

PLUS Malaysia mengendalikan lebuh raya sepanjang 973km di Malaysia termasuk Lebuh raya Utara-Selatan dan merupakan pengendali jalan bertol terbesar di Asia Tenggara

## Memacu Prestasi dan Merangka Haluan Baru

### INFRASTRUKTUR & PEMBINAAN

Syarikat-syarikat pelaburan kami dalam sektor ini terlibat, antara lain, dalam operasi lebuhraya, pembinaan jambatan, dan pembangunan hartanah. Syarikat-syarikat ini memainkan peranan yang penting dalam pembangunan infrastruktur penting negara dan pertumbuhan sektor hartanah di zon ekonomi khas.

**UEM Group Berhad** ialah konglomerat terkemuka di Malaysia, dengan empat perniagaan teras: lebuhraya, perbandaran dan pembangunan hartanah, kejuruteraan dan pembinaan, dan pengurusan aset dan kemudahan. Antara syarikat-syarikat utama dalam kumpulan tersebut ialah PLUS Malaysia Berhad, UEM Builders Berhad dan UEM Land Holdings Berhad, yang disenaraikan di Bursa Malaysia. [www.uem.com.my](http://www.uem.com.my)

**PLUS Malaysia** ialah pemegang konsesi lebuhraya terbesar di Malaysia. Ia mengendalikan lebuhraya terpanjang di negara ini, Lebuhraya Utara-Selatan, yang menjangkau sepanjang Semenanjung Malaysia dari Bukit Kayu Hitam di utara berhampiran sempadan Thailand hingga ke selatan bandar Johor Bahru, yang bersempadan dengan Singapura. [www.plus.com.my](http://www.plus.com.my)

### MEDIA & KOMUNIKASI

Kami merupakan pemegang saham dalam beberapa syarikat media dan komunikasi yang paling dinamik dengan kehadiran serantau. Syarikat-syarikat ini terdiri daripada entiti tempatan yang meneruskan perkembangan ke pasaran luar negara.

**Axiata** merupakan salah satu syarikat telekomunikasi terbesar di Asia, yang memberi tumpuan kepada pasaran baru muncul dengan pertumbuhan tinggi, dan penembusan rendah. Syarikat ini menguasai kepentingan dalam pengendali mudah alih di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Bangladesh dan Kemboja, serta kepentingan strategik yang besar di India dan Singapura. Axiata memberi perkhidmatan kepada lebih 215 juta pelanggan di seluruh rantau ini. Syarikat ini juga mempunyai kepentingan dalam operasi telekomunikasi mudah alih di Thailand. [www.axiata.com](http://www.axiata.com)

**Telekom Malaysia Berhad (TM)** ialah kumpulan maklumat bersepadu dan komunikasi yang terkemuka di Malaysia. Syarikat ini menawarkan rangkaian menyeluruh perkhidmatan dan penyelesaian komunikasi dalam bentuk jalur lebar, data dan talian tetap. TM mempunyai lebih 2 juta pelanggan perkhidmatan jalur lebar dan 4.3 juta pelanggan talian tetap. [www.tm.com.my](http://www.tm.com.my)

**Astro Malaysia Holdings Berhad** merupakan kumpulan hiburan media pengguna bersepadu yang terkemuka di Malaysia dan Asia Tenggara yang

beroperasi dalam empat bidang utama: TV berbayar, radio, penerbitan dan media digital. Syarikat ini mempunyai kira-kira 50% penembusan isi rumah TV di Malaysia, dan memberi perkhidmatan kepada lebih 3 juta pelanggan. [www.astro.com.my](http://www.astro.com.my)

### PENGANGKUTAN & LOGISTIK

Pelaburan kami dalam sektor ini termasuk pegangan dalam pengendali lapangan terbang yang terbesar di Malaysia dan juga syarikat penerbangan nasional.

HAMPIR  
90% ASET  
KAMI  
TERLETAK DI  
MALAYSIA



Gambar kanan: Pekerja LEGOLAND®, Nur Atiqah bt Md Husaini (kiri) dan Mohamad Najib Abd Manan (kanan)



## Memacu Prestasi dan Merangka Haluan Baru

**Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB)** mengurus dan mengendalikan 39 buah lapangan terbang di Malaysia – lima lapangan terbang antarabangsa dan 16 domestik serta 18 pelabuhan berlepas dan pendaratan pendek (STOL). MAHB juga menyediakan perkhidmatan pengurusan dan teknikal lapangan terbang untuk pembangunan, operasi, penyelenggaraan dan pengurusan beberapa lapangan terbang di India dan Turki, yang mana MAHB mempunyai pegangan saham minoriti. MAHB mempunyai kira-kira 8,600 kakitangan, dan memberi perkhidmatan kepada 86 syarikat penerbangan dan 67 juta penumpang pada tahun 2012. MAHB disenaraikan di pasaran utama Bursa Malaysia dengan permodalan pasaran sebanyak RM6.25 bilion (setakat 31 Dis 2012). Syarikat ini juga merupakan syarikat pengendali lapangan terbang pertama yang disenaraikan di Asia, pada November 1999.  
[www.malaysiaairports.com.my](http://www.malaysiaairports.com.my)

**Malaysian Airline System Berhad** adalah salah satu syarikat penerbangan terbesar di Asia, dengan lebih 60 destinasi di 30 buah negara merentasi empat benua. Sebagai sebahagian daripada ahli pakatan oneworld, Malaysian Airline System Berhad kini menawarkan para pelanggan perjalanan yang lancar untuk lebih daripada 800 destinasi di lebih daripada 150 buah negara di seluruh dunia. Pada tahun 2012, Malaysian Airline System Berhad telah dianugerahkan penarafan 5 bintang untuk syarikat penerbangan oleh Skytrax, memenangi anugerah "Kakitangan Kabin Terbaik Dunia" sekali lagi (tujuh kali sejak 2002), dan "Hidangan Istimewa Terbaik Syarikat Penerbangan" untuk hidangan sate.  
[www.malaysiaairlines.com](http://www.malaysiaairlines.com)

### UTILITI

Kami merupakan pemegang saham terbesar Tenaga Nasional Berhad, syarikat elektrik utama di negara ini, dengan lebih 8.3 juta pelanggan.

**Tenaga Nasional Berhad** ialah syarikat utiliti elektrik yang terbesar di Malaysia, dengan nilai aset hampir RM88 bilion dan lebih daripada 33,500 pekerja. Syarikat ini memberi perkhidmatan kepada kira-kira 8.3 juta pelanggan di seluruh negara.  
[www.tnb.com.my](http://www.tnb.com.my)

**Shuaibah Water and Electricity Company** terlibat dalam Projek Air dan Tenaga Bebas Shuaibah Fasa 3 di Arab Saudi. Projek ini membekalkan 900MW tenaga dan 880,000 meter padu air setiap hari untuk beberapa bandar di Arab Saudi.  
[www.shuaibahwpp.com](http://www.shuaibahwpp.com)

### ISKANDAR MALAYSIA

**Iskandar Malaysia** meliputi kawasan seluas lebih daripada 2,217 kilometer persegi di negeri Johor, di selatan Semenanjung Malaysia yang bersempadan dengan Singapura. Pembangunan koridor ekonomi ini adalah bertujuan untuk mempertingkatkan pertumbuhan sosio-ekonomi dan daya maju kawasan tersebut melalui pendekatan yang menyeluruh yang merangkumi komponen kawal selia, sosial, infrastruktur, dan komersial. Khazanah ialah peserta utama dalam pembangunan Iskandar Malaysia, dengan penglibatan dalam pelbagai sektor.  
[www.iskandarmalaysia.com.my](http://www.iskandarmalaysia.com.my)

**Iskandar Investment Berhad (IIB)**, anak syarikat 60% milik Khazanah, ialah pemaju pemangkin utama di Nusajaya, Zon Utama B Iskandar Malaysia. IIB menggalakkan pelaburan dalam sektor-sektor utama yang telah dikenal pasti, dan memudahkan pembangunan infrastruktur di Nusajaya.

Salah satu kawasan tumpuan IIB ialah pembangunan EduCity, hab pendidikan bersepadu sepenuhnya yang terletak di Nusajaya yang meliputi keseluruhan spektrum pendidikan — iaitu pra-sekolah, sekolah rendah, menengah, dan peringkat pengajian tinggi — serta menawarkan penginapan pelajar dan kemudahan untuk sukan dan rekreasi.  
[www.iskandarinvestment.com](http://www.iskandarinvestment.com)

### PENJAGAAN KESIHATAN

Dengan pelaburan dalam sektor ini, Khazanah telah membina platform perkhidmatan penjagaan kesihatan bersepadu sebagai peneraju dalam pelbagai pasaran. Melalui IHH Healthcare Berhad, kami menyediakan penjagaan kesihatan berkualiti premium kepada masyarakat di pasaran kami yang berkenaan dan menyasar untuk membangunkan kepakaran dan keupayaan tempatan di seluruh spektrum perkhidmatan penjagaan kesihatan.

**IHH Healthcare Berhad** mengendalikan rangkaian penjagaan kesihatan global sebanyak 33 hospital serta pusat perubatan, klinik, dan perniagaan penjagaan kesihatan bantuan di lapan buah negara.  
[www.ihh-healthcare.com](http://www.ihh-healthcare.com)

**IMU Health Sdn Bhd** memiliki dan mengendalikan Universiti Perubatan Antarabangsa (IMU), iaitu universiti penjagaan kesihatan swasta pertama di Malaysia yang menawarkan perkhidmatan perubatan, pergigian, farmasi, kejururawatan, sains kesihatan dan program-program perubatan pelengkap. IMU juga terlibat dalam perkhidmatan penjagaan kesihatan, serta penyelidikan perubatan dan kesihatan.  
[www.imu.edu.my](http://www.imu.edu.my)

## PELABURAN BARU – MENEROKAI SEKTOR DAN KAWASAN GEOGRAFI BARU

Kami meneroka dan melabur dalam sektor dan kawasan geografi baru untuk menyokong transformasi ekonomi seperti yang dijangka oleh Model Baru Ekonomi Kerajaan. Pelaburan strategik yang kami lakukan dalam hal ini menawarkan potensi untuk membina jalinan industri baru, saling melengkapi kekuatan, dan bertindak sebagai pemangkin untuk kemajuan pertumbuhan sektor dan negara seterusnya.

### RIADAH & PELANCONGAN

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

**Themed Attractions and Resorts Sdn Bhd (Themed Attractions)** terlibat dalam pembangunan tarikan bertema dan pusat peranginan di Kuala Lumpur, Iskandar Malaysia, Johor dan Singapura. Portfolio semasa Themed Attractions terdiri daripada projek pemangkin iaitu LEGOLAND Malaysia, KidZania Kuala Lumpur, Sanrio Hello Kitty Town, Little Big Club dan Restoran Bertemakan Lat (Lat's Place) semuanya di Puteri Harbour, Nusajaya dan KidZania Singapura.  
[www.tar.com.my](http://www.tar.com.my)

**Destination Hotels and Resorts Sdn Bhd (DRH)** terlibat dalam pembangunan dan operasi pusat peranginan dan hotel dan memiliki sebuah syarikat pengurusan hotel. DRH kini memiliki dan menguruskan Datai Langkawi, sebuah pusat peranginan ulung Malaysia yang berkembang secara tempatan dan dikenali di persada antarabangsa. Terletak di Teluk Datai, ia diikaitkan dengan kemewahan dan perkhidmatan yang terbaik. DRH juga adalah pemaju pusat peranginan Desaru Coast, Teluk Datai, dan Puteri Harbour.  
[www.drh.com.my](http://www.drh.com.my)



Sanrio Hello Kitty Town merupakan salah satu daripada tiga tarikan bertema di Taman Tema Keluarga Puteri Harbour di Iskandar Malaysia yang telah menarik lebih 50,000 pengunjung pada bulan pembukaannya pada Disember 2012

## Memacu Prestasi dan Merangka Haluan Baru

### PENDIDIKAN

Pendidikan merupakan sektor yang penting bagi penyampaian mandat pembangunan modal insan kami. Selaras dengan usaha negara untuk memacu sektor perkhidmatan serta matlamat berkaitan pendidikan yang dirangkumi dalam Program Transformasi Ekonomi Kerajaan, kami berhasrat untuk memangkin perubahan seluruh sistem dalam penghasilan modal insan negara dengan mempertingkatkan kualiti sekolah-sekolah awam di Malaysia melalui Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP) dan meningkatkan akses kepada pendidikan yang berkualiti.

**LeapEd Services Sdn Bhd (LeapEd)**, anak syarikat milik penuh Khazanah, merupakan pembekal perkhidmatan pendidikan pertama di Malaysia yang mengendalikan program perintis transformasi sekolah awam negara melalui YATSP. Kini dilaksanakan merentasi 13 buah sekolah awam meliputi Johor, Sarawak, dan Lembah Klang, YATSP ialah model transformasi sekolah menyeluruh dan berskala yang secara mampan mengubah pencapaian pelajar melalui pencapaian empat matlamat strategik (memberi tumpuan kepada kepimpinan sekolah, guru, pencapaian holistik pelajar, dan ibu bapa / komuniti) dengan menggalakkan peningkatan amalan pengurusan sekolah dan memperjuangkan penambahbaikan kepada kurikulum dan penyampaian pendidikan.

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

### INOVASI & TEKNOLOGI

Kami meneroka peluang dalam inovasi dan teknologi yang boleh melengkapkan kekuatan syarikat-syarikat pelaburan yang sedia ada. Kami berhasrat untuk membuat pelaburan yang mempunyai nilai strategik kepada Malaysia dan juga mempertingkatkan pelaburan portfolio yang sedia ada.

**Xeraya Capital** ialah pelabur ekuiti dan teroka swasta dalam sains hayat yang memberi tumpuan kepada teknologi perubahan, bioteknologi penjagaan kesihatan, bio-tenaga boleh diperbaharui, dan bio-perindustrian.

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

**SilTerra Malaysia Sdn Bhd** adalah sebuah pembekal faundri wafer terkemuka yang menawarkan teknologi wafer terkini iaitu "Semikonduktor Oxida-Logam Pelengkap" (CMOS) kepada pelanggan semikonduktor global. Syarikat ini ditubuhkan pada tahun 1995 untuk mempromosikan pembuatan semikonduktor bahagian hadapan dan menjadi pemangkin bagi pelaburan berteknologi tinggi di Malaysia.

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

### PEMBANGUNAN MAMPAN

Memandangkan keadaan pasaran pembangunan mampan baru muncul di Malaysia dan Asia Tenggara, terdapat peluang yang strategik untuk Khazanah mencipta satu platform serantau bagi menguasai bahagian pasaran dalam ruang tenaga bersih / boleh diperbaharui. Oleh itu, Khazanah telah membuat pelaburan terpilih dalam sub-sektor

pengurangan pembebasan dan tenaga bersih bertujuan untuk mengukuhkan pengetahuan pemindahan dan pembinaan kapasiti dalam sektor ini melalui syarikat-syarikat pelaburannya.

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

[www.camcocleanenergy.com/seasia](http://www.camcocleanenergy.com/seasia)

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

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

### INDUSTRI KREATIF

Kami berpandangan bahawa industri kreatif merupakan suatu industri yang penting bagi menuju ke arah pembangunan negara dan menjadikan Malaysia sebagai sebuah ekonomi berasaskan pengetahuan. Selain menjadi pelengkap kepada pembangunan Iskandar Malaysia, penyertaan kami dalam sektor ini menawarkan peluang untuk membina keupayaan tempatan, meningkatkan profil Malaysia sebagai hab industri kreatif antarabangsa, dan menyediakan limpahan manfaat ekonomi kepada pelancongan tempatan, kewangan, dan industri pendidikan.



Program Sekolah Amanah Yayasan Amir untuk menambahbaik prestasi sekolah dan hasil pendidikan telah memberi kesan positif kepada 7,881 pelajar dalam tempoh dua tahun



Pinewood Iskandar Malaysia Studios merupakan kemudahan studio produksi media bersepadu yang terkini dengan 100,000 kaki persegi pentas filem, 24,000 kaki persegi studio TV dan kemudahan selepas produksi. Kemudahan ini dijadualkan dibuka pada 2013



Loji biogas 2MW Camco South East Asia di Pahang, yang menggunakan bahan sisa kilang minyak sawit sebagai sumber metana, akan menjadi loji yang terbesar antara loji yang sebegini bagi menjana tenaga elektrik untuk bekalan kepada grid elektrik negara Malaysia



Xeraya Capital merupakan syarikat pegangan Khazanah dan dana pelaburan bagi kepentingannya dalam sains hayat dan bioteknologi. Portfolio syarikat-syarikat Xeraya Capital termasuk Small Bone Innovations Inc yang membangunkan peranti dan alat-alat yang direka khusus untuk pembedahan tulang kecil dan sendi

# Membina Jejak Serantau

Kami meneroka ke luar sempadan Malaysia untuk meninjau pelaburan yang akan mencipta nilai bagi kami dan syarikat-syarikat pelaburan kami. Kehadiran kami di pasaran utama di luar negara membolehkan kami memperolehi faedah daripada pertumbuhan ekonomi serantau dan mengenal pasti peluang-peluang yang mempertingkatkan perluasan serantau syarikat-syarikat pelaburan dan menyumbang ke arah membina daya saing negara dalam jangka panjang.

**AMERIKA UTARA**

**UNITED KINGDOM**

**PAKISTAN**

**TURKI**

**INDIA**

**INDONESIA**

**TIMUR TENGAH**

**SRI LANKA**

**CHINA**

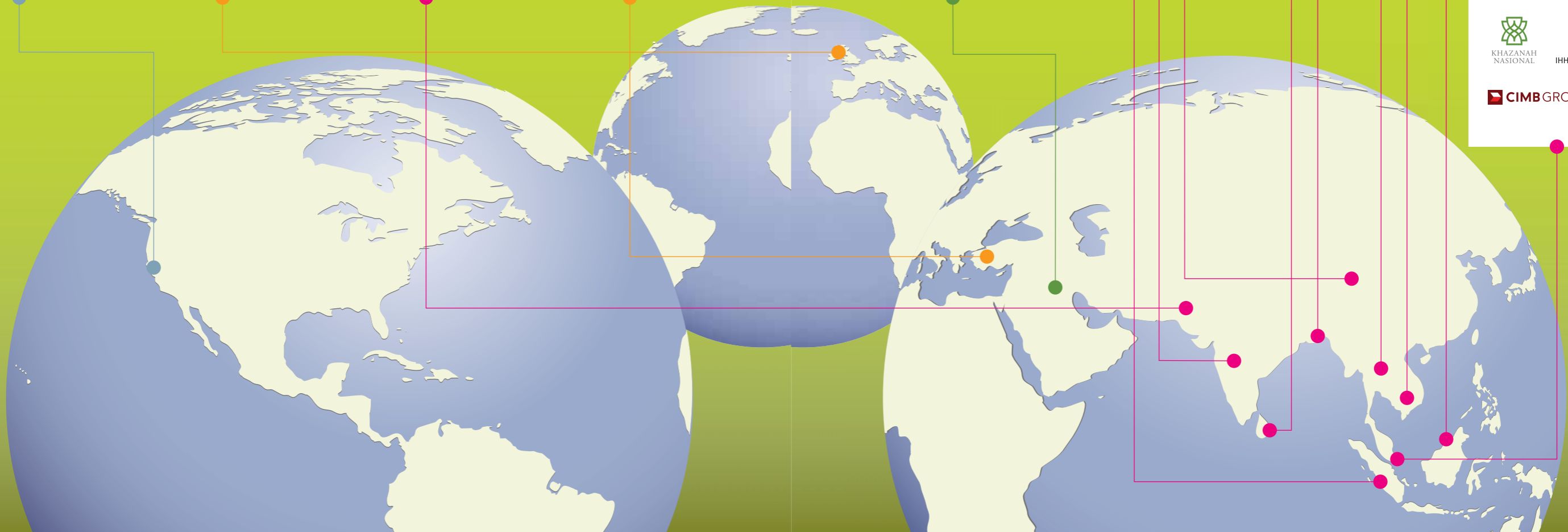
**BANGLADESH**

**THAILAND**

**KEMBOJA**

**BRUNEI**

**SINGAPURA**



# Mentransformasi GLC

Syarikat-syarikat berkaitan kerajaan (GLC) memainkan peranan penting dalam mencipta nilai bagi pemegang saham dengan menyediakan perkhidmatan yang penting kepada orang awam dan perniagaan, memangkin perkembangan dalam sektor-sektor strategik, menjana pekerjaan di pelbagai peringkat, dan menyediakan peluang-peluang untuk perniagaan tempatan.

Program Transformasi GLC telah dilaksanakan dengan tujuan mengubah GLC menjadi entiti berprestasi tinggi, sejajar dengan aspirasi Model Baru Ekonomi (MBE) untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju dengan ekonomi berpendapatan tinggi, mampan dan terangkum.

Program 10 tahun tersebut telah dilancarkan pada tahun 2004, dengan pengenalan petunjuk prestasi utama (KPI) bagi GLC, inisiatif untuk memberi suntikan baru kepada lembaga pengarah masing-masing, penyusunan semula dan mandat baru Khazanah, dan perubahan untuk memulihkan pengurusan sebilangan GLC.

Pada tahun 2005, Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) telah ditubuhkan untuk memangkin, memberi panduan, dan memantau pelaksanaan program tersebut. PCG dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, Dato 'Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak, dan terdiri daripada ketua-ketua Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC), termasuk Khazanah, dan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif GLC, serta wakil-wakil daripada pihak Kerajaan. Khazanah ialah sekretariat PCG. Program ini merangkumi empat fasa yang mencerminkan transformasi yang dialami oleh GLC.



## KHAZANAH IALAH SEKRETARIAT KEPADA JAWATANKUASA PUTRAJAYA BAGI PRESTASI TINGGI GLC (PCG)

Program ini bersandarkan tiga prinsip asas.

### 1. Tumpuan terhadap prestasi

Untuk mencipta nilai ekonomi dan nilai pemegang saham melalui prestasi GLC yang lebih baik

### 2. Yayasan Pembangunan Negara

Untuk diselaraskan dengan strategi pembangunan negara yang lebih luas, menyasarkan pertumbuhan dengan ekuiti sambil meningkatkan faktor produktiviti menyeluruh dan membangunkan modal insan serta masyarakat Bumiputera

### 3. Tadbir Urus dan Pengurusan Pemegang Kepentingan

Untuk mengamalkan tadbir urus yang baik dengan mengakuri sepenuhnya hak-hak pemegang saham sambil melibatkan dan menguruskan pemegang kepentingan yang lain dengan wajar



Juruteknik Tenaga Nasional menjalankan kerja-kerja penyelenggaraan di menara penghantaran kuasa



Kakitangan cawangan CIMB Bank melayani pelanggan di cawangan pengguna utama yang terletak di Menara Bumiputera Commerce, Kuala Lumpur

K-7 terdiri daripada GLC yang terbesar dan paling penting yang dikuasai oleh Khazanah dalam skop Program Transformasi GLC.

Syarikat K-7 kami ialah: Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, Malaysia Airports Holdings Berhad, Malaysian Airline System Berhad, Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional Berhad dan UEM Group Berhad

# RM191b

Peningkatan 142% permodalan pasaran K-7\* daripada RM79 bilion kepada RM191 bilion sepanjang tempoh Mei 2004 hingga Disember 2012

## Mentransformasi GLC



Tahun-tahun awal program dalam Fasa 1 telah menyaksikan perubahan komposisi lembaga pengarah dan kepimpinan, pengenalan penetapan sasaran melalui petunjuk prestasi utama (KPI), dan ganjaran berkaitan prestasi dan kontrak prestasi bagi pengurusan kanan.

Ini berterusan dalam Fasa 2 dengan pengenalan garis panduan amalan terbaik melalui 10 Inisiatif Transformasi GLC. Fasa ini juga menyaksikan pengenalan dua bahagian Manual Transformasi, yang mengandungi keseluruhan garis panduan tentang 10 Inisiatif Transformasi GLC, kini termaktub dalam apa yang secara tidak formal dikenali sebagai "buku-buku berwarna."

Buku-buku ini bertindak memberi panduan kepada GLC dalam melaksanakan rangkaian meluas pelbagai amalan terbaik merangkumi keberkesanan lembaga pengarah dan keupayaan pengarah terhadap pengurusan prestasi dan tanggungjawab sosial.

Sembilan buku telah dilancarkan dalam tempoh dari Ogos 2005 hingga Disember 2006, dan buku kesepuluh telah diperkenalkan pada September 2008.

Dalam fasa ketiga, GLC mula menunjukkan hasil yang mampan dan ketara yang timbul daripada pelaksanaan program ini. Kesungguhan sebegini telah dibawa ke fasa keempat, yang menyeru kepada usaha meraih manfaat penuh nasional, iaitu merujuk kepada usaha GLC menyampaikan nilai kewangan dan strategik, mengagihkan nilai dan berkongsi keuntungan dengan pemegang kepentingan, berkongsi faedah secara

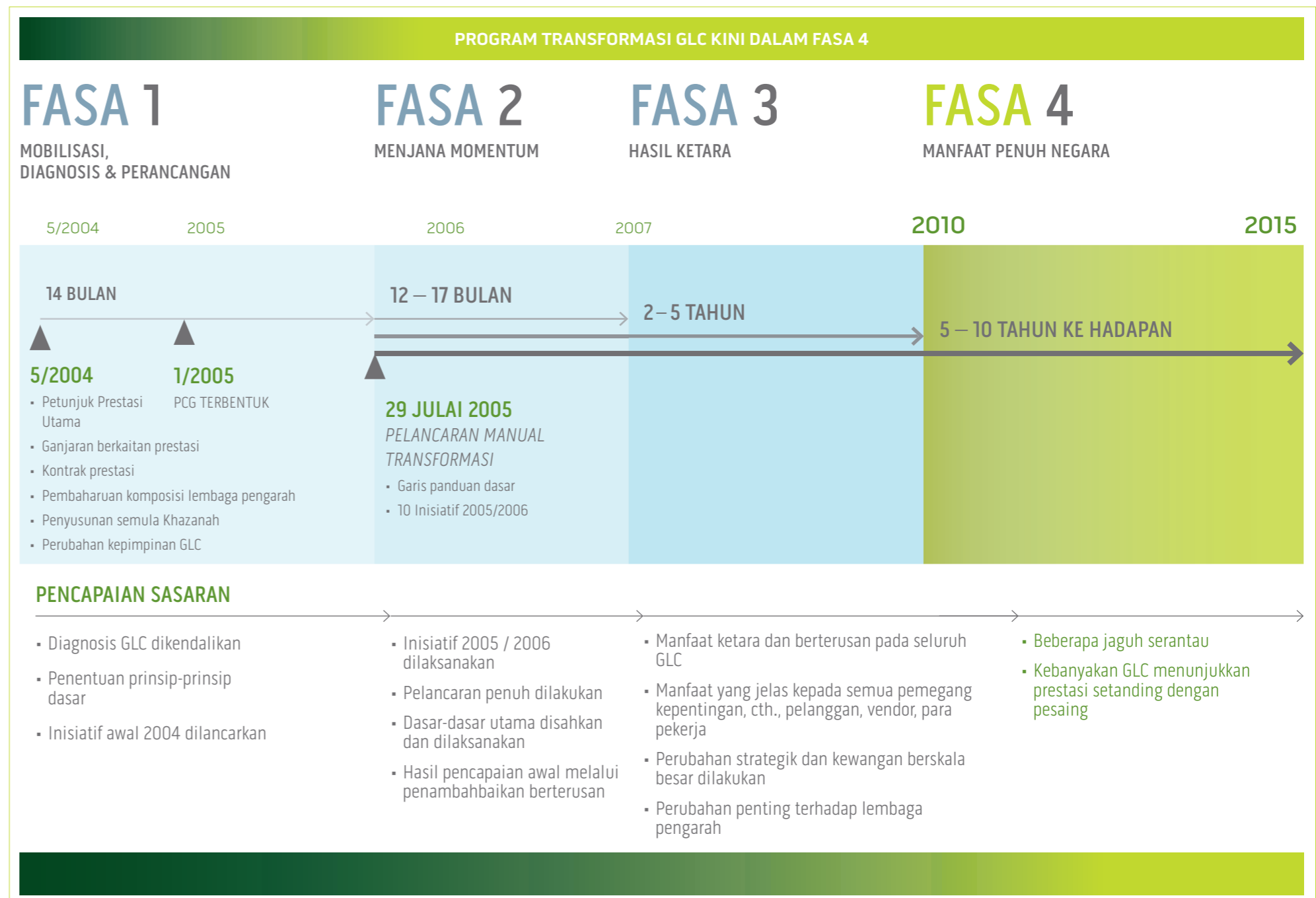
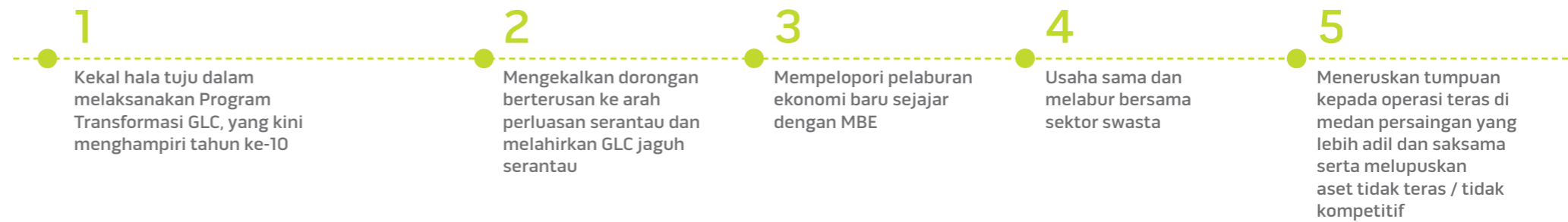
menyeluruh kepada pembangunan negara, dan menyokong inisiatif transformasi negara. Dalam fasa terakhir ini, GLC dijangka menunjukkan prestasi setanding dengan sektor swasta, dengan sebilangan mereka muncul sebagai jaguh serantau.

Fasa terakhir Program Transformasi GLC berlaku bertepatan dengan pengenalan Model Baru Ekonomi (MBE) pada tahun 2010. Untuk tujuan ini, program tersebut telah mengenal pasti lima peranan utama untuk GLC dalam menyokong aspirasi MBE.

Secara khusus, dorongan untuk membentuk jaguh serantau merupakan komponen penting dalam penciptaan sebuah negara Malaysia yang berdaya saing di peringkat global. Di bawah program ini, GLC akan terus mempergiatkan usaha ke arah pencapaian kejaguhan serantau dan terus melaksanakan strategi-strategi perluasan serantau.

Sebagaimana keadaannya, sebilangan GLC telah bertapak di pasaran luar negara dan telah menjadi jaguh serantau — syarikat-syarikat seperti CIMB Group Holdings Berhad dalam sektor perbankan dan Axiata Group Berhad dalam telekomunikasi — manakala syarikat-syarikat lain sedang membina keupayaan untuk mencapai tahap ini dalam jangka pendek hingga jangka sederhana.

Satu penjelasan yang menyeluruh mengenai kemajuan Program Transformasi GLC ini diperincikan dalam laporan kemajuan tahunan yang dikeluarkan oleh PCG.





## 10 INISIATIF TRANSFORMASI

Hari Terbuka GLC yang julung kali diadakan pada 2011 menyaksikan penyertaan lima GLIC dan 18 GLC dan menarik lebih 30,000 pengunjung

### INISIATIF

### KETERANGAN

<b>Mempertingkatkan Keberkesanan Lembaga Pengarah</b>	Meningkatkan keberkesanan menyeluruh lembaga-lembaga pengarah GLC dengan menyusun semula amalan bagi memastikan mereka menunaikan peranan dan tanggungjawab asas mereka	Buku Hijau
<b>Mengukuhkan Keupayaan Para Pengarah</b>	Mempertingkatkan prestasi lembaga pengarah dengan memperlengkapkan para pengarah GLC dengan pengetahuan, kemahiran dan cara pemikiran bertaraf dunia melalui Akademi Pengarah Malaysia (MINDA) yang ditubuhkan pada Disember 2006	MINDA
<b>Mempertingkatkan Fungsi Pemantauan dan Pengurusan GLIC</b>	Memperkuatkan keupayaan GLIC sebagai pemegang saham aktif dalam memacu prestasi GLC ke arah mempertingkatkan penghasilan nilai berdasarkan mandat dan strategi pelaburan setiap GLIC	GLIC
<b>Mencipta Nilai Melalui Pengurusan Kawal Selia</b>	Menggalakkan penggunaan amalan terbaik antara GLC, penggubal dasar, badan penyelia dan pemegang kepentingan berkaitan yang lain-lain serta membina pengetahuan dan kebolehan GLC dalam pengurusan kawal selia	Buku Putih
<b>Mencapai Nilai Melalui Tanggungjawab Sosial</b>	Membimbing GLC untuk menjadi warga korporat yang mempunyai tanggungjawab sosial sambil mencipta nilai untuk pemegang saham dan pemegang kepentingan	Buku Perak
<b>Semakan dan Penyusunan Semula Perolehan</b>	Mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan amalan perolehan dalam GLC termasuk peranan mereka dalam membangunkan pembekal tempatan	Buku Merah
<b>Mengoptimumkan Amalan Pengurusan Modal</b>	Mempertingkatkan keberkesanan modal dan mengoptimumkan struktur modal melalui penambahbaikan pengurusan modal antara GLC	Buku Ungu
<b>Mengukuhkan Pembangunan Kepimpinan</b>	Mengukuhkan dan menginstitusikan pengurusan kepimpinan dan bakat dalam GLC untuk memastikan kemantapan jangka panjang	Buku Jingga
<b>Mempertingkatkan Amalan Pengurusan Prestasi</b>	Membentuk budaya prestasi untuk meningkatkan prestasi kewangan dan operasi GLC	Buku Biru
<b>Rangka Kerja Untuk Penambahbaikan Berterusan</b>	Mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan operasi untuk mencapai penambahbaikan berterusan	Buku Kuning

## 10 INISIATIF TRANSFORMASI



### Biru

JULAI '05 Mempergiatkan  
Pengurusan Prestasi



### Hijau

APR '06 Mempertingkatkan  
Keberkesanan Lembaga Pengarah



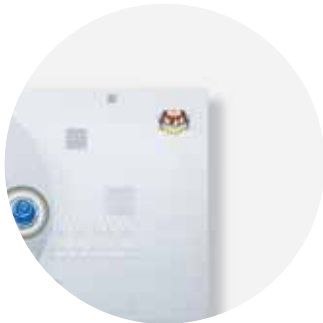
### Merah

APR '06 Menyemak dan  
Menyusun Semula Amalan Perolehan



### Kuning

SEP '06 Rangka Kerja Untuk  
Penambahbaikan Berterusan



### Perak

SEP '06 Mencapai Nilai  
Melalui Tanggungjawab Sosial



### GLIC

DIS '06 Mempertingkatkan Fungsi  
Pemantauan dan Pengurusan GLIC



### MINDA

DIS '06 Akademi Pengarah Malaysia —  
Mengukuhkan Keupayaan Para Pengarah



### Ungu

DIS '06 Mengoptimumkan  
Amalan Pengurusan Modal



### Jingga

DIS '06 Mengukuhkan  
Pembangunan Kepimpinan



### Putih

SEP '08 Mencipta Nilai Melalui Pengurusan  
Kawal Selia



**PAPARAN  
KHAS /  
KAJIAN KES**

**PENYAHGABUNGAN  
TELEKOM MALAYSIA**

Nurul Iman Mohd Zaman, Penolong Naib Presiden, Bahagian Pelaburan

Oleh Ganen Sarvananthan,  
Pengarah Eksekutif, Ketua Bahagian Pelaburan

# MERUNGKAI POTENSI

Salah satu tugas yang kami laksanakan sebagai pemegang saham yang aktif adalah untuk memudahkan penstrukturan semula syarikat-syarikat pelaburan kami untuk merungkai potensi mereka dan menyediakan mereka dengan kedudukan strategik yang diperlukan untuk mengambil kesempatan ke atas peluang-peluang pasaran.

Pada tahun 2006, kami telah menjalankan satu kajian terhadap industri telekomunikasi Malaysia untuk menilai peranan kami dalam landskap sektor berkenaan dalam usaha mencapai matlamat negara dan memaksimumkan nilai pelaburan dalam sektor tersebut, yang paling ketara ialah pegangan saham kami dalam Telekom Malaysia Berhad (TM).



## Penyahgabungan Telekom Malaysia / Merungkai Potensi

TM ketika itu adalah sebuah syarikat komunikasi dan maklumat bersepadu dengan perniagaan komunikasi talian tetap dan mudah alih. Dalam TM, bahagian Telekom Malaysia International (TMI) bertanggungjawab bagi pelaburan antarabangsa dan pengendali mudah alih domestik iaitu Celcom.

Dalam kajian yang telah kami jalankan, adalah jelas bahawa perniagaan talian tetap (TM) dan komunikasi mudah alih (TMI) merupakan dua perniagaan yang berbeza dengan keperluan, matlamat, dan tumpuan yang berasingan. Satu penyahgabungan dilihat sebagai jalan yang optimum untuk mencatatkan pertumbuhan lanjut dengan membolehkan kedua-duanya dikendalikan sebagai entiti yang bebas. Tambahan pula, proses tersebut akan merungkai potensi untuk mewujudkan jaguh telekomunikasi serantau, selaras dengan matlamat perluasan serantau Program Transformasi GLC. Pada dasarnya, TM akan terus membina kedudukan sebagai peneraju pasaran domestik dengan memberi tumpuan kepada perniagaan talian tetap dan meneruskan inisiatif-inisiatif strategik seperti projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi (HSBB) negara, manakala TMI akan memberi tumpuan untuk menjadi pengendali mudah alih serantau yang terkemuka.

### RASIONAL TERHADAP PENYAHGABUNGAN

Terdapat beberapa faktor utama yang menyokong penyahgabungan perniagaan talian tetap dan mudah alih TM:

- 1 Menyediakan kebebasan untuk memelopori strategi-strategi berbeza dan memberi tumpuan kepada aktiviti teras masing-masing.**
  - TMI memberi tumpuan untuk menjadi peneraju pengendali mudah alih serantau dalam pasaran yang berkembang pesat di rantau Asia Selatan dan Asia Tenggara, menguasai kemajuan prestasi dan sinergi di seluruh jejak serantaunya.
  - TM memberi tumpuan untuk menjadi peneraju penyedia komunikasi generasi akan datang terutamanya melalui perkhidmatan talian tetap dan jalur lebar dengan matlamat untuk menstabilkan perolehan dan meningkatkan pendapatan.
- 2 Merealisasi manfaat tadbir urus**

Menyediakan peluang untuk penambahbaikan dalam tumpuan organisasi melalui mandat pengurusan yang jelas, dan penambahbaikan dalam kapasiti pelaksanaan entiti perniagaan yang berkenaan melalui bakat khusus dan pengurusan prestasi. Dalam masa yang sama, ketelusan juga dipertingkatkan bagi membolehkan pasaran modal dan pemegang kepentingan untuk menentukan prospek setiap entiti.
- 3 Menguasai manfaat yang unik**

Menyediakan peluang kepada entiti perniagaan yang berasingan untuk melaksanakan inisiatif pengurusan modal khusus (sebagai contoh, memelopori dasar-dasar dividen yang spesifik dan strategi perhubungan pelabur). Di samping itu, ia mempertingkatkan keupayaan menstruktur urus janji dan meningkatkan fleksibiliti dalam pembiayaan.
- 4 Merungkai nilai**

Penyenaraian TMI akan mempertingkatkan profilnya, menyediakan akses langsung kepada pasaran ekuiti dan fleksibiliti dalam pembiayaan masa depan, dan menyediakan pemegang kepentingan dengan mudah tunai bagi menjana wang pegangan mereka.

Teh Nor Aliaa Mohamad Nadzim, Penolong Naib Presiden, Bahagian Pelaburan, dan Gaithiri Devi Siva Subramaniam, Naib Presiden, Bahagian Kewangan

Axiata mencapai

**215,700,000**

pelanggan melalui unit-unitnya di 10 buah negara

**1.37 juta**

premises yang telah dilengkapi kemudahan rangkaian Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi (HSBB) negara berikutan pelancarannya oleh TM

**35%**

**unifi**

kadar langganan perkhidmatan jalur lebar Unifi TM, yang mempunyai lebih 500,000 pelanggan (setakat 31 Disember 2012)

**83.7%**

liputan 3G di Malaysia, yang paling luas di negara ini, melalui Celcom, iaitu penyedia perkhidmatan selular tempatan untuk Axiata

## Penyahgabungan Telekom Malaysia / Merungkai Potensi



Pekerja di pusat panggilan Telekom Malaysia sedang melayan panggilan dari pengguna

#### PERUBAHAN UNTUK MEMBINA NILAI SEJATI

Memandangkan kewajaran penyahgabungan itu, kami melibatkan TM untuk bersindiket dan meneroka konsep tersebut dengan lebih lanjut, sebagai pemegang saham aktif yang bertindak dalam rangka kerja yang mengawal penglibatan kami dengan syarikat-syarikat pelaburan. Pada Mac 2007, TM membentuk satu kumpulan untuk menilai pendekatan dan kesan penyahgabungan tersebut. Syarikat dan penasihat mereka kemudiannya membentuk dan melaksanakan satu siri urus niaga yang melibatkan penstrukturan dalaman, pengagihan dividen khas kepada pemegang saham TM, dan penyenaian TMI.

Khazanah bekerjasama erat dengan TM sepanjang keseluruhan proses, membantu dalam beberapa bidang penting termasuk mendapatkan bakat dan kepakaran, terutamanya di peringkat lembaga pengarah dan pengurusan kanan, yang dikira wajar untuk memacu hala tuju strategik dan prestasi syarikat sebagai pengendali mudah alih serantau.

Proses penyahgabungan tersebut selesai pada April 2008, yang membawa kepada penyenaian TMI di Bursa Malaysia. Pada bulan Mac 2009, TMI telah menjalani penjenamaan semula

dan menukar namanya kepada Axiata Group Berhad.

#### MAJU KE HADAPAN

Kedua-dua TM dan Axiata telah melakukan kemajuan besar dari segi operasi, strategi dan kewangan sejak penyahgabungan tersebut.

TM telah menstabilkan asas pelanggan talian tetap dan melalui kerja-kerja perintis dalam inisiatif HSBB nasional, telah meningkatkan dengan ketara bilangan keseluruhan pelanggan kepada tawaran jalur lebar. Perolehan, pendapatan dan keuntungan syarikat menunjukkan trend meningkat yang dibina di atas asas yang kukuh yang dibangunkan selepas penyahgabungan.



Kejayaan pelancaran projek HSBB oleh TM telah menerima pengiktirafan antarabangsa dan melebihi jangkauan awal dan sasaran pelanggan. Di samping itu, rangkaian HSBB telah dibuka kepada penyedia perkhidmatan jalur lebar yang lain, lantas mewujudkan medan persaingan yang adil dan saksama yang meningkatkan tahap persaingan dan memberikan rakyat Malaysia dengan pilihan yang lebih meluas.

Sementara itu, Axiata kini merupakan syarikat komunikasi mudah alih yang terkemuka di rantau ini, dengan operasi di 10 buah negara dan mempunyai lebih daripada 200 juta pelanggan. Pertumbuhan dalam perolehan dan keuntungan syarikat

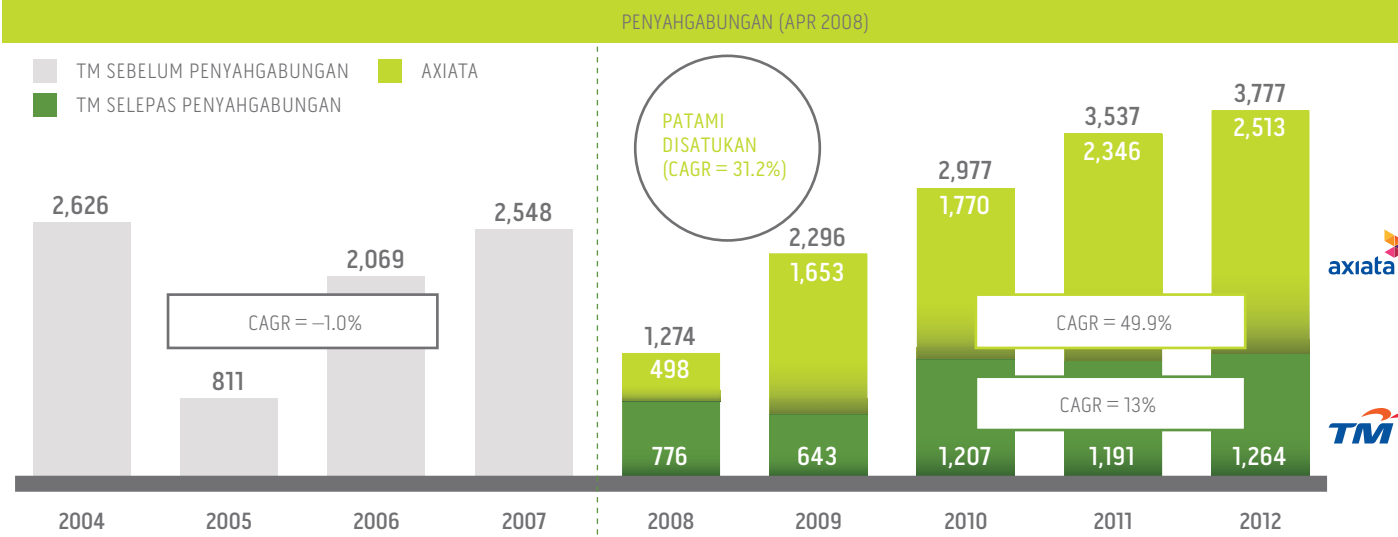
juga telah meningkat dengan pantas selepas penyahgabungan.

Para pemegang saham telah meraih manfaat yang besar, dengan kedua-dua TM dan Axiata mengagihkan jumlah terkumpul hampir RM10 bilion sejak proses tersebut. Jumlah pulangan pemegang saham yang dijana oleh TM dan Axiata sejak penyahgabungan adalah 183.9% dan 30.2%, masing-masing, berbanding 55.1% bagi TM dari 2004 hingga tarikh penyahgabungan<sup>1</sup>. Di samping itu, gabungan permodalan pasaran bagi kedua-dua syarikat berjumlah RM77.7 bilion<sup>2</sup> pada tahun 2012, iaitu kira-kira 2.0 kali saiz permodalan pasaran TM pada tahun 2007.

**Sumber:** 1 Bloomberg, andaian tiada dividen yang dilaburkan semula. Data untuk TM dari 2004 bagi penyahgabungan adalah dari 2 Jan 2004 hingga 22 Apr 2008. Data untuk TM sejak penyahgabungan adalah dari 22 Apr 2008 hingga 31 Dis 2012. Data untuk Axiata sejak penyahgabungan adalah dari 25 Apr 2008 hingga 31 Dis 2012.  
2 Bloomberg. Permodalan pasaran pada hari terakhir dagangan bagi tahun tersebut.

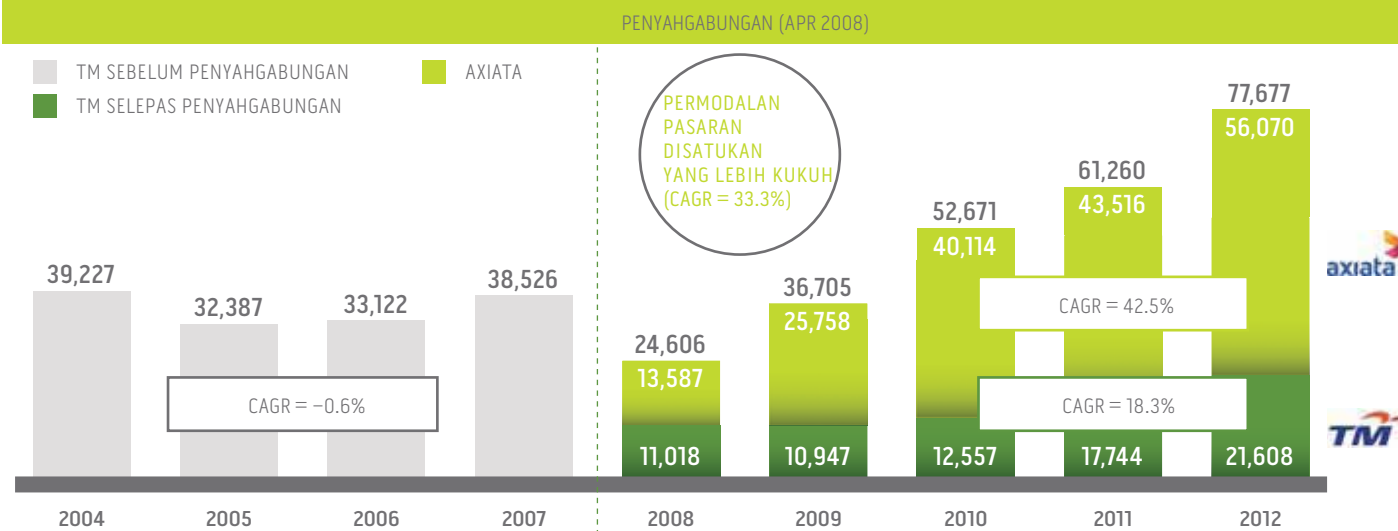
Penyahgabungan Telekom Malaysia / Merungkai Potensi

Keuntungan Selepas Cukai dan Kepentingan Minoriti (PATAMI) (RM '000)



Sumber: Laporan Tahunan TM 2004 – 2012; Laporan Tahunan Axiata 2008 – 2012

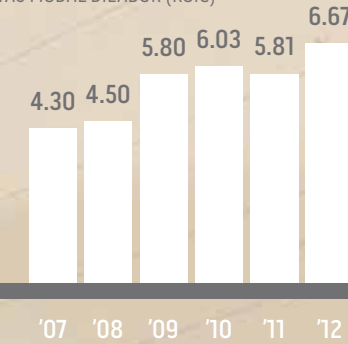
Permodalan Pasaran (RM '000)



Sumber: Bloomberg

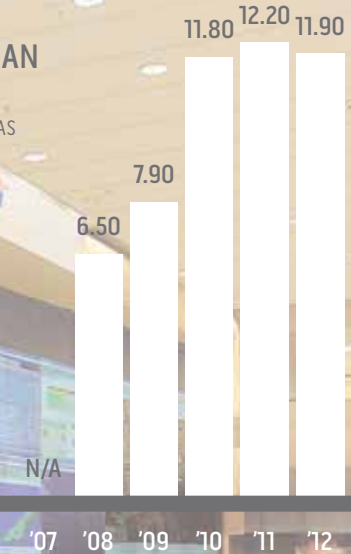
NISBAH PULANGAN UNTUK TELEKOM MALAYSIA

NISBAH PULANGAN KE ATAS MODAL DILABUR (ROIC)



NISBAH PULANGAN UNTUK AXIATA

NISBAH PULANGAN KE ATAS MODAL DILABUR (ROIC)



Pusat Jaminan Perkhidmatan Telekom Malaysia memantau operasi rangkaian infrastrukturnya yang meluas

**PAPARAN  
KHAS /  
KAJIAN KES**

**PERANAN  
PELABURAN  
STRATEGIK DALAM  
PEMBANGUNAN  
NEGARA  
NASIONAL**

Oleh Dr Nungsari Ahmad Radhi,  
Pegawai Eksekutif, Ketua Penyelidikan  
dan Strategi Pelaburan Khazanah

Dalam menguruskan dana pelaburan strategik jangka panjang Kerajaan Malaysia, Khazanah perlu memberikan kedua-dua pulangan kewangan dan strategik. Pulangan kewangan adalah jelas, dan pulangan kewangan yang berterusan di peringkat portfolio adalah perlu bagi mencapai pulangan strategik yang khusus untuk setiap pelaburan, tetapi berkongsi matlamat yang sama untuk memangkinkan bidang pertumbuhan baru dan menyusun semua landskap ekonomi mikro negara.

MELABUR UNTUK  
PEMBANGUNAN  
DAN DAYA SAING  
NEGARA

Airbus A380 milik Malaysian Airline System Malaysia Berhad, salah satu daripada enam buah dalam rangkaian pesawatnya



## MELABUR UNTUK PEMBANGUNAN DAN DAYA SAING NEGARA

Pelabur strategik jangka panjang mempunyai perspektif yang lebih meluas dan selera risiko yang lebih tinggi untuk melakukan perubahan struktur dalam ekonomi, memangkin pelaburan baru, dan membangunkan bidang pertumbuhan baru. Oleh kerana Khazanah hampir menyamai sebuah dana tertutup, ia harus mempunyaiimbangan yang betul — dari segi risiko dan pulangan, menghasilkan dan membangunkan aset, dan pasaran domestik dan asing — sambil mengukuhkan kunci kira-kiranya. Pelaburan mesti akhirnya memberikan kadar hasil positif bagi industri Malaysia dan pulangan kewangan kepada Khazanah.

Oleh itu, peranan sebagai pelabur strategik untuk Kerajaan Malaysia juga menggabungkan matlamat pembangunan. Khazanah sentiasa berusaha untuk menunaikan bahagian tersebut dalam mandatnya. Strategi pembangunan negara yang Khazanah berusaha untuk memenuhi termasuk menyempurnakan perjalanan penswastan Malaysia, meningkatkan ekonomi luar bandar melalui pelaburan agro makanan, membangunkan industri berteknologi tinggi di Malaysia, membentuk jaguh serantau Malaysia, dan merintis pembangunan serantau di Malaysia.



## SILTERRA

**SILTERRA DITUBUHKAN UNTUK MEMANGKINKAN PERTUMBUHAN AKTIVITI-AKTIVITI YANG MEMPUNYAI NILAI TAMBAHAN YANG LEBIH TINGGI DALAM INDUSTRI SEMIKONDUKTOR DI MALAYSIA**

### MENYEMPURNAKAN PERJALANAN PENSWASTAAN MALAYSIA

Usaha menyempurnakan perjalanan penswastan bekas perusahaan-perusahaan milik kerajaan negeri (SOE) mempunyai kepentingan strategik kepada negara. Selalunya, ini memerlukan penyusunan semula dan pelaburan selanjutnya serta pelupusan pelaburan. Masing-masing mempunyai logik ekonomi dan komersial sendiri, dan dengan itu, mempunyai trajektori ke hadapan yang tersendiri.

Sebagai contoh, Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) memerlukan penyusunan semula kewangan sebelum memulakan penambahbaikan operasi yang kemudiannya membolehkan syarikat mengembang tapak kehadirannya di rantau ini. Ia kini menguruskan 39 lapangan terbang di Malaysia dan dua di India dan juga Turki. Syarikat Telekom Malaysia yang terdahulu telah menjalani beberapa pusingan penstrukturan semula termasuk suntikan pengendali telekomunikasi mudah alih, Celcom, iaitu sebuah aset yang menghadapi pelbagai cabaran pada masa itu. Hasil daripada proses yang merangkumi penggabungan pemilikan aset-aset telekomunikasi di Indonesia, Singapura, India, Bangladesh, Sri Lanka, dan Kemboja, adalah pembentukan sebuah syarikat serantau, iaitu Axiata Group Berhad (Axiata) dan Telekom Malaysia Berhad yang diselaraskan.

### MENINGKATKAN EKONOMI LUAR BANDAR MELALUI PELABURAN AGRO MAKANAN

Pelaburan Khazanah dalam sektor agro makanan, yang bermula pada tahun 2006, adalah menjurus kepada

mengubah bentuk industri agro makanan yang menjadi tulang belakang ekonomi luar bandar di negara ini yang sebelum ini terhad kepada samada pertanian sara diri atau perladangan di kawasan ladang besar milik korporat. Ladang-ladang ini meskipun menguntungkan pemilik mereka, tidak membangunkan ekonomi luar bandar dengan sewajarnya, dan mempunyai herotan insentif berbanding pembangunan hortikultur berasaskan tanah dan industri ternakan.

Kemasukan Khazanah bertujuan untuk mengatasi halangan kemasukan pelaburan swasta yang lebih besar dalam sektor tersebut dan memangkin pembangunan langkah-langkah utama sekitar keselamatan-bio terhadap pengeluaran dan piawai keselamatan makanan. Oleh itu, sebahagian besar pelaburan kami berada di bahagian pertengahan rantaian bekalan agro makanan. Syarikat kami, Malaysian Agrifood Corporation (MAFC) Berhad, mengendalikan kedua-dua logistik makanan pelbagai suhu serta sebuah pusat pemrosesan dan pengedaran.

Mengatasi herotan ekonomi dalam sektor tersebut adalah sukar dan memerlukan masa, tetapi ini adalah satu langkah yang diperlukan untuk menarik pelaburan swasta yang lebih besar ke dalam kedua-dua aktiviti pengeluaran dan aktiviti pemrosesan perniagaan agro makanan. Setelah ditentukan kesesuaian teknikal dan tanda-tanda daya maju komersial, langkah-langkah seterusnya memerlukan tumpuan yang lebih: kenalpasti perkara yang perlu dipergiatkan lagi, dan bahagian yang memerlukan kerjasama dengan pihak lain, atau perlu dilupuskan.

### MEMBANGUNKAN INDUSTRI TEKNOLOGI TINGGI

Penubuhan SilTerra bertitik tolak daripada perindustrian yang didorong oleh pelaburan langsung asing Malaysia yang bermula pada tahun 1970an dan menyaksikan perkembangan kelompok elektrik dan elektronik (E&E) yang agak besar di Pulau Pinang. Selain mewujudkan peluang pekerjaan di pelbagai peringkat, kelompok pemasangan asal telah memupuk pembangunan jalinan hadapan dan belakang. Perniagaan logistik adalah satu contoh sebuah jalinan hadapan, manakala industri jentera dan peralatan industri adalah jalinan belakang.

Kerajaan telah memulakan inisiatif strategik untuk menggalakkan pertumbuhan aktiviti tambah nilai yang lebih tinggi dalam sektor ini. Pada tahun 1995, SilTerra (ketika itu dikenali sebagai Wafer Technology Malaysia Sdn Bhd) telah ditubuhkan untuk menyediakan kemudahan pembuatan semikonduktor yang akan menjadi pemangkin kepada aktiviti-aktiviti seperti reka bentuk dan pembangunan semikonduktor, serta menggalakkan pembentukan jalinan industri yang diperlukan. Pencapaiannya setakat ini agak bercampur-campur: manakala SilTerra telah membangunkan keupayaan global yang berdaya saing dalam segmen pasaran khusus dan beroperasi dalam keadaan yang tidak rugi, kehadirannya tidak menjana tahap impak yang diinginkan terhadap ekosistem E&E. Apa yang diperlukan adalah skala, termasuk pelaburan yang lebih besar dalam keupayaan pengeluaran dan kapasiti untuk bersaing dengan kadar perubahan teknologi yang pantas dalam industri semikonduktor.

## MELABUR UNTUK PEMBANGUNAN DAN DAYA SAING NEGARA

### MEMBENTUK JAGUH SERANTAU MALAYSIA

Dalam sektor yang lebih maju seperti perkhidmatan kewangan, telekomunikasi dan infrastruktur, hasrat strategik Khazanah sebagai pelabur adalah untuk meluaskan tapak kehadiran syarikat-syarikat pelaburan kami. Khazanah amat berbangga kerana telah memainkan peranan dalam pertumbuhan syarikat-syarikat seperti Axiata Group Berhad, CIMB Group Holdings Berhad, IHH Healthcare Berhad dan UEM Group Berhad, yang semuanya telah berkembang di rantau ini. Pertumbuhan syarikat-syarikat ini biasanya diiringi dengan pelaburan dalam syarikat-syarikat di rantau ini.

Sebagai contoh, sepanjang tahun 2004 dan 2005, Khazanah dengan jayanya menembusi Indonesia melalui pelaburan dalam Lippo Bank dan Excelcomindo, yang telah disatukan ke dalam CIMB Group Holdings Berhad dan Axiata Group Berhad, masing-masing, sebagai sebahagian daripada strategi perluasan serantau pelaburan kami. Pada tahun 2012, Khazanah meneruskan dalam aliran ini dan yang ketara ialah pelaburan bersama dalam Acibadem Turki untuk menyokong aspirasi pertumbuhan IHH Healthcare.

### MELABUR DALAM PEMBANGUNAN SERANTAU

Iskandar Malaysia, yang bermula sebagai Wilayah Ekonomi Johor Selatan pada tahun 2006, telah berkembang menjadi sebuah destinasi pelaburan swasta di rantau ASEAN. Satu kajian kes yang lebih mendalam mengenai peranan Khazanah di Iskandar Malaysia boleh didapati dalam seksyen yang berikutnya dalam laporan ini. Wilayah Iskandar adalah sebahagian daripada strategi pembangunan koridor ekonomi Malaysia. Iskandar iaitu koridor ekonomi yang paling kecil antara yang lain, merancang untuk menjadi sebuah

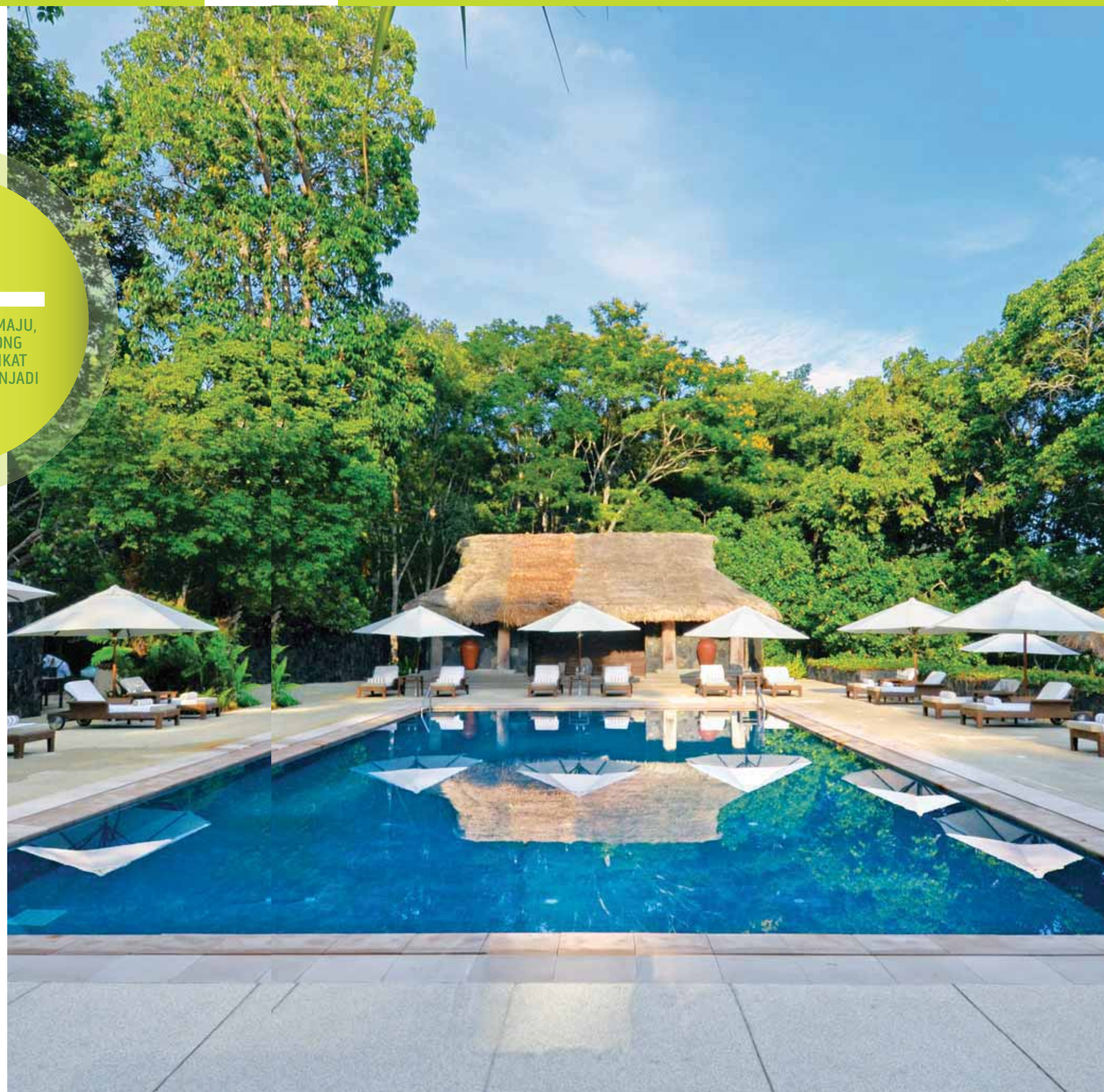
DALAM SEKTOR LEBIH MAJU, KHAZANAH MENYOKONG PEMBANGUNAN SYARIKAT PELABURAN UTAMA MENJADI JAGUH SERANTAU

metropolis antarabangsa dengan memanfaatkan pertumbuhan yang sememangnya cergas di hujung selatan Semenanjung Malaysia dan status Singapura sebagai salah satu hab logistik yang paling sibuk di dunia. Khazanah memikul peranan sebagai pelabur dalam salah satu daripada pusat ekonomi di Iskandar, di kawasan baru yang dipanggil Medini. Dengan penyelesaian yang dicapai oleh kerajaan Singapura dan Malaysia mengenai status tanah laluan Keretapi Tanah Melayu di Singapura, Khazanah mula melabur secara bersama dengan Temasek Singapura dalam projek-projek di kedua-dua belah Selat Tebrau. Khazanah juga aktif dalam aktiviti tanggungjawab korporat untuk menyokong Rancangan Pembangunan Sosial Iskandar Malaysia, yang meliputi infrastruktur fizikal dan sosial seperti pengangkutan dan perumahan awam, serta program-program pembangunan pendidikan dan keupayaan.

## THE DATAI

### LANGKAWI

Gambar kanan: Datai Langkawi ialah pemenang anugerah antarabangsa bagi hotel mewah yang terletak di tempat peranginan Teluk Datai di Langkawi, sebuah pulau di luar pantai utara Semenanjung Malaysia



PAPARAN  
KHAS /  
KAJIAN KES

ISKANDAR  
MALAYSIA

Oleh Hisham Hamdan,  
Pengarah Eksekutif, Bahagian  
Pelaburan

# ISKANDAR MALAYSIA

## KEMAJUAN KUKUH AKAN BERTERUSAN

Iskandar Malaysia telah menarik lebih RM100 bilion pelaburan komited terkumpul sehingga 2012, yang mana 41.1% telah menjadi kenyataan. Pelaburan yang direalisasikan ini telah menyebabkan kemajuan kukuh yang dicapai di lokasi, termasuk pelancaran projek-projek pemangkin utama dan infrastruktur fizikal, dengan infrastruktur yang penting untuk meningkatkan suasana kehidupan dan hubungan sedia ada. Pencapaian ini ialah hasil daripada usaha bersepadu oleh Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri Johor, pihak berkuasa persekutuan dan negeri, serta pelabur-pelabur antarabangsa dan domestik, termasuk Khazanah yang telah diamanahkan dengan peranan pembangunan khusus.

ISKANDAR MALAYSIA

KAWASAN

**2,217** KILOMETER  
PERSEGI

PEMBANGUNAN TUNGGAL TERBESAR YANG  
PERNAH DILAKSANAKAN DI MALAYSIA

JANGKA MASA

**20** TAHUN

INISIATIF JANGKA PANJANG DISOKONG OLEH  
PELAN PEMBANGUNAN KOMPREHENSIF YANG  
HOLISTIK DAN MAMPAN

SASARAN

**8%**

RAMALAN PERTUMBUHAN TAHUNAN  
UNTUK MENJANA KDNK PER KAPITA  
SEBANYAK USD31,100 DENGAN 1.5 JUTA  
PEKERJAAN

Kota Iskandar di Iskandar Malaysia ialah  
pusat pentadbiran kerajaan negeri Johor

## ISKANDAR MALAYSIA / MEMBANGUNKAN SEBUAH METROPOLIS

Pelaburan yang semakin bertambah telah menjana peningkatan aktiviti ekonomi, dan sehubungan dengan itu, terdapat permintaan yang bertambah untuk pekerja. Lebih daripada 154,000 pekerjaan dalam sektor pembuatan dan sektor berkaitan perkhidmatan telah diwujudkan sejak tahun 2006, dan diramalkan sepanjang pembangunan 20 tahun Iskandar Malaysia, hampir 350,000 pekerjaan akan dijana dalam sektor-sektor tersebut.

Sepanjang tempoh pembangunannya selama 20 tahun, Iskandar Malaysia dijangka mencapai pertumbuhan KDNK sebanyak 8% setahun, menjadikan KDNK nominal sebanyak USD93.3 bilion, dengan

per kapita KDNK sebanyak USD31,100 pada tahun 2025. Di samping itu, jumlah tenaga buruh diramal mencapai kekuatan seramai 1.5 juta orang, dengan jumlah penduduk dijangka mencecah 3 juta pada masa itu. Untuk mencapai aspirasi ini, pelaburan berjumlah RM383 bilion diperlukan.

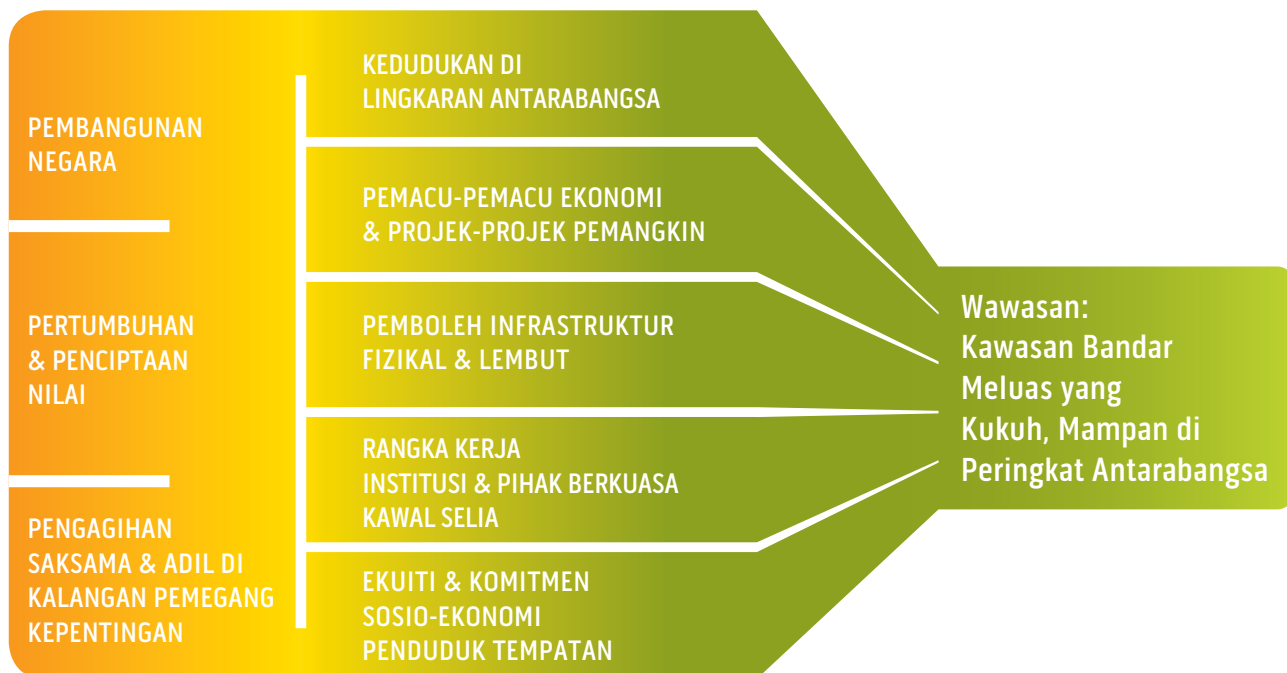
Apabila semakin banyak kemasukan pelaburan dan pembangunan baru yang telah siap dan dilancarkan, kemajuan dan pembangunan Iskandar Malaysia akan sedia berterusan.

**PERMULAAN DAN PERJALANANNYA**  
Dengan keluasan 2,217 kilometer persegi dan perspektif pembangunan

jangka panjang, Iskandar Malaysia adalah manifestasi rancangan untuk membangunkan metropolis bertaraf dunia dan dinamik untuk semua orang di wilayah selatan Johor, iaitu negeri paling selatan di Malaysia.

Pembangunannya sebagai koridor pertumbuhan utama bagi negara ini telah memanfaatkan lokasi yang strategik di tengah-tengah rantau ASEAN yang berdekatan dengan Singapura dan Kuala Lumpur, serta sejarah dinamik dan keterbukaan rakyatnya yang tinggal di situ. Iskandar Malaysia mencerminkan agenda transformasi Kerajaan Malaysia, yang melonjakkan negara ke arah status negara maju.

### ISKANDAR MALAYSIA DIBANGUNKAN BAGI MEWUJUDKAN SEBUAH METROPOLIS BERTARAF ANTARABANGSA YANG KUKUH LAGI MAMPAN



154,000+

Lebih daripada 154,000 pekerjaan dalam sektor pembuatan dan sektor berkaitan perkhidmatan telah diwujudkan sejak tahun 2006

Sejak permulaannya pada 2006, Iskandar Malaysia telah menyaksikan pelbagai jenis pembangunan dilancarkan, dengan kebanyakannya dijangka siap pada tahun-tahun mendatang.

ZON UTAMA A	ZON UTAMA B	ZON UTAMA B (samb.)	ZON UTAMA D	ZON UTAMA E
<b>PROGRAM TRANSFORMASI JB</b> PEMULIHAN SG. SEGGET DIJANGKA SIAP 2015 DOUBLE TREE BY HILTON — KUMPULAN DAIMAN DIJANGKA SIAP 2014 SUASANA JOHOR BAHRU (MATEX) — UM LAND DIJANGKA SIAP 2014 JBCC (KOMTAR) — ASET DAMANSARA DIJANGKA SIAP 2014 SKY 88 — SETIA DIJANGKA SIAP 2016 TROPEZ — DIJAYA DIJANGKA SIAP 2014 COUNTRY GARDEN DIJANGKA SIAP 2014 PEMBANGUNAN ISKANDAR WATERFRONT DIJANGKA SIAP 2014 KSL RESORT HOTEL DIBUKA 2012	HOSPITAL COLUMBIA ASIA DIBUKA 2010 RUMAH ISKANDAR MALAYSIA DILANCARKAN 2011 PENDIDIKAN @ ISKANDAR UNIVERSITI NEWCASTLE PERUBATAN (NUMed) MALAYSIA DIBUKA 2011 MARITIM BELANDA INSTITUT TEKNOLOGI UNIVERSITI SOUTHAMPTON KAMPUS MALAYSIA KOLEJ MARLBOROUGH MALAYSIA DIJANGKA SIAP 2012 UNIVERSITI RAFFLES ISKANDAR DIJANGKA SIAP 2013 UNIVERSITY READING MALAYSIA RAFFLES AMERICAN SCHOOL DIJANGKA SIAP 2015 TAMAN TEMA LEGOLAND® MALAYSIA SIAP 2012 MEDINI MALL (BERSEBELAHAN LEGOLAND® MALAYSIA) FASA 1 SIAP 2012 KESEMUA 4 FASA DISASAR SIAP 2017	LITTLE RED CUBE RETAIL DIJANGKA SIAP 2013 SANRIO HELLO KITTY TOWN, LITTLE BIG CLUB DAN RESTORAN BERTEMA LAT'S PLACE DI PUTERI HARBOUR SIAP 2012 KOTA ISKANDAR FASA 1 SIAP 2009 PINWOOD ISKANDAR MALAYSIA STUDIOS DIJANGKA SIAP 2013 HOSPITAL GLENEAGLES MEDINI DIJANGKA SIAP 2014 KOMPLEKS KASTAM, IMIGRESEN DAN KUARANTIN (CIQ) SIAP 2012 <b>ZON UTAMA C</b> HAB INDUSTRI PETROKIMIA & MARITIM TG. BIN FASA 2 2015 RAMSAR PELABUHAN TANJUNG PELEPAS SIAP 2012	HOSPITAL PAKAR PASIR GUDANG SIAP 2012 BANDAR SERI ALAM, KOTA ILMU DIJANGKA SIAP — KOLEJ UNIVERSITI SAINS KESIHATAN MASTER SKILLS DIBUKA 2010 — UNIKL MITEC DIBUKA 2011 — MAKTAB RENDAH SAINS MARA — SEKOLAH SENI MALAYSIA DIJANGKA SIAP 2013 — UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA — SEKOLAH ANTARABANGSA EXCELSIOR DIJANGKA SIAP 2013 HOTEL RENAISSANCE PERMAS JAYA DIJANGKA SIAP 2013 HOTEL AMAN SARI SIAP 2012	JOHOR PREMIUM OUTLETS® FASA 1 SIAP 2011 JOHOR PREMIUM OUTLETS® FASA 2 DIJANGKA SIAP 2013 SENAI HI TECH PARK DIJANGKA SIAP 2013 TELUK RAMUNIA PROJEK BERMULA 2011 PANTAI DESARU DIJANGKA DIBUKA 2015

Sumber: Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA) dan analisis Khazanah

## ISKANDAR MALAYSIA / MEMBANGUNKAN SEBUAH METROPOLIS

Di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan, Kerajaan telah melaksanakan pembangunan lima koridor ekonomi bagi menggalakkan pembangunan wilayah yang seimbang dan mempercepatkan pertumbuhan di kawasan-kawasan geografi yang ditetapkan. Iskandar Malaysia, atau sebelumnya dikenali sebagai Wilayah Ekonomi Johor Selatan (SJER), adalah salah satu daripada koridor ekonomi tersebut.

Kerajaan telah menugaskan Khazanah untuk menjalankan tugas-tugas dan peranan tertentu berkaitan Iskandar Malaysia. Tugas-tugas ini termasuk mengendalikan kajian daya maju, menyediakan input kepada perancangan induk serta menyumbang kepada pembangunan keseluruhan sebagai pelabur strategik.

Peranan Khazanah sebagai pelabur strategik adalah unik, dan tanggungjawab ini diamanahkan kepada Khazanah oleh Kerajaan dengan mengambil kira beberapa faktor utama. Sebagai sebuah dana pelaburan strategik, Khazanah memiliki mandat untuk melabur dalam sektor-sektor dan kawasan geografi baru. Ini membentuk asas strategik untuk peranan Khazanah dalam Iskandar Malaysia, yang memberi tumpuan kepada pembangunan pemangkin dan menyediakan pemboleh untuk menjana pertumbuhan dan memudahkan pembangunan selanjutnya.

Di samping itu, Khazanah telah mewarisi kawasan tanah yang besar di Nusajaya, Johor, hasil daripada penyusunan semula korporat yang lalu dan proses mengurangkan hutang yang melibatkan syarikat-syarikat termasuk UEM Group Berhad. Kawasan baru yang belum dibangunkan ini menjadi asas fizikal untuk sumbangan Khazanah ke arah pembangunan Iskandar Malaysia, dengan Nusajaya akhirnya ditetapkan sebagai salah satu daripada lima zon utama.

Sejak dari awal lagi, pembangunan Iskandar Malaysia dipandu oleh tiga prinsip utama:


- Pembangunan negara
- Pertumbuhan dan penciptaan nilai
- Pengagihan yang sama rata dan saksama di kalangan pemegang kepentingan

**PENDEKATAN SECARA BEKERJASAMA**

Untuk memastikan penyelarasan dengan prinsip-prinsip ini, Khazanah menyetujui pembentukan Pelan Pembangunan Komprehensif (CDP) untuk Iskandar Malaysia. Diumumkan pada tahun 2006, CDP menggariskan pendekatan pembangunan yang sejajar dengan perancangan di peringkat kebangsaan dan negeri serta aspirasinya. CDP ini juga membayangkan bahawa pembangunan di Iskandar Malaysia perlu mendorong inovasi seterusnya dan pembaharuan dalam proses pembangunan negara, serta memberi penekanan kepada pertumbuhan, produktiviti, dan penciptaan nilai yang konsisten dengan prinsip-prinsip pertumbuhan yang saksama.

Di samping itu, CDP menyeru untuk menubuhkan sebuah institusi dan pihak berkuasa yang kukuh untuk memantau pembangunan Iskandar Malaysia. Selaras dengan ini, pihak berkuasa persekutuan memudahcara penubuhan Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA), yang ditubuhkan pada tahun 2007 di bawah satu Akta Parlimen.

Selain CDP, Khazanah juga membantu memudahkan pelaburan dalam infrastruktur "fizikal" dan "lembut" yang perlu di Iskandar Malaysia oleh kerajaan persekutuan dan negeri. Pelaburan dalam infrastruktur bernilai RM7.31 bilion oleh kerajaan persekutuan termasuk enam jalan raya dan projek lebuh raya, 11 projek saluran, dan enam pakej pembersihan sungai, yang kesemuanya telah disiapkan. Di samping itu, infrastruktur "lembut" penting seperti insentif pelaburan, inisiatif untuk mempertingkatkan keselamatan dan jaminan, dan perumahan mampu milik telah dilaksanakan. Khazanah juga bekerjasama dengan Kumpulan Prasarana Rakyat Johor (KPRJ) dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) untuk menubuhkan Iskandar Investment Berhad (IIB) pada tahun 2006 sebagai pemaju pemangkin utama, yang merupakan satu contoh baik mengenai kerjasama di peringkat persekutuan dan negeri.



**Pencapaian menyeluruh Khazanah di Iskandar Malaysia sehingga kini boleh dikaitkan dengan kejayaan kerjasamanya dengan pelbagai pihak berkuasa dan entiti swasta global yang didorong secara komersial, ke arah satu matlamat yang sama – iaitu pembangunan menyeluruh Iskandar Malaysia.**

## ISKANDAR MALAYSIA / MEMBANGUNKAN SEBUAH METROPOLIS

Satu lagi contoh yang mencerminkan bahawa kerjasama menyumbang kepada kemajuan di Iskandar Malaysia ialah penyelesaian Perjanjian (POA) antara Malaysia dan Singapura yang telah dicapai pada tahun 2010. Sejak awal lagi, kedudukan Singapura yang dekat dengan Iskandar Malaysia dan potensi untuk kedua-duanya memanfaatkan kekuatan masing-masing telah dikenal pasti sebagai faktor-faktor dalam pertumbuhan dan pembangunan Iskandar Malaysia. Penyelesaian POA bukan sahaja membuka lembaran baru dalam hubungan dua hala Malaysia-Singapura, tetapi juga membuka pintu kepada peningkatan perdagangan dan pelaburan.

Sejak itu, penyelesaian POA telah memberi kesan limpahan yang besar dan memaparkan kesan ke atas Iskandar Malaysia, dengan pelaburan dari Singapura dalam pelbagai sektor terus berkembang pada kadar yang pesat. Hubungan dua hala yang kukuh juga menyaksikan kerajaan kedua-dua negara memacu inisiatif untuk meningkatkan hubungan antara Iskandar Malaysia dan Singapura. Inisiatif ini terdiri daripada satu sistem aliran transit yang akan menghubungkan Johor Bahru ke Aliran Transit Massa Singapura (MRT), serta hubungan kereta api berkelajuan tinggi antara Kuala Lumpur dan Singapura, yang akan dibina pada tahun 2020.

#### MEDINI, PUSAT BANDAR MODEN TERANCANG

Satu lagi contoh kerjasama pelbagai pihak dalam pembangunan Iskandar Malaysia ialah Medini, yang menjadi tunjang inisiatif strategik Khazanah di kawasan itu.

Terletak di Nusajaya, Medini ialah projek pemangkin 2,230 ekar dengan kedudukan sebagai pusat kawasan perniagaan baru Iskandar Malaysia. Ia dianggap wawasan pembangunan rancak dan moden di mana penduduk dan pengunjung menikmati persekitaran kehidupan, kerja, dan hiburan bertaraf dunia.

Pembangunan Medini bermula pada bulan Ogos 2007, apabila IIB mengumumkan satu urus niaga mercu tanda bagi Medini yang merupakan aliran masuk pelaburan langsung asing besar yang pertama dalam pembangunan hartanah bagi Iskandar Malaysia. Pelaburan ini melibatkan konsortium yang diketuai oleh Mubadala dan Kuwait Finance House, bernilai USD1.2 bilion, dengan keluasan lantai kasar maksimum iaitu 188 juta kaki persegi.

Sejak itu, Medini telah berkembang dengan pesat. Kawasan ini telah berubah daripada ladang yang sepi kepada pembangunan dengan infrastruktur yang terbaik dalam kelasnya di rantau ini, termasuk utiliti, jalan raya, pembentungan, dan sistem keselamatan. Seiring dengan pembangunan infrastruktur, terdapat pertumbuhan pelaburan yang kukuh di Medini, dengan pelancaran pelbagai pembangunan kediaman, komersial, dan hiburan.

#### MELABUR DALAM INISIATIF PEMANGKIN

Selain Medini, Khazanah juga telah melabur dalam inisiatif pemangkin lain yang disasarkan untuk menyemarakkan pertumbuhan sektoral dan keseluruhan ekonomi di Iskandar Malaysia. Antara projek-projek ini ialah taman tema LEGOLAND Malaysia, yang terletak di Medini dan sejak pembukaannya pada September 2012, ia telah menarik lebih satu juta pengunjung. IIB terlibat dalam

pembangunan taman tema tersebut, manakala Themed Attractions and Resorts Sdn Bhd (Themed Attractions), anak syarikat milik penuh Khazanah, ialah pengendalinya.

Themed Attractions juga adalah pemaju tarikan dalaman di Puteri Harbour, iaitu Sanrio Hello Kitty Town, Little Big Club, dan Restoran Bertema Lat's Place yang dilancarkan pada bulan Disember 2012 serta Hotel LEGOLAND, yang terletak bersebelahan dengan LEGOLAND Malaysia, yang dijadualkan pembukaannya pada akhir tahun 2013.

IIB juga ialah pemaju EduCity, sebuah kawasan pendidikan di Nusajaya yang terdiri daripada, antara lainnya, universiti bertaraf dunia, sekolah dan kolej antarabangsa, serta penginapan dan kemudahan rekreasi. Ia merangkumi kawasan seluas 305 ekar dan terletak berhampiran Medini Iskandar.

Pembangunan EduCity bertujuan untuk mempromosikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. EduCity juga akan bertindak sebagai perantara bakat untuk menyokong pelbagai aktiviti ekonomi di Iskandar Malaysia.

Memanfaatkan lokasinya, EduCity bukan sahaja menjadikan pendidikan bertaraf dunia lebih mudah diakses oleh rakyat Malaysia tetapi juga bersedia menjadi hab pendidikan serantau dalam lingkaran enam jam penerbangan daripada bandar-bandar utama Asia.

Projek pemangkin lain yang melibatkan Khazanah termasuk dua pembangunan bertemakan kesihatan, iaitu Urban Wellness Afiniti Medini dan projek tempat

## PETUNJUK PRESTASI UTAMA

	SASARAN CDP		
	2005	2025	CAGR
SAIZ PENDUDUK, JUTA	1.3	3.0	4% SETAHUN
TENAGA BURUH, JUTA	0.62	1.46	4% SETAHUN
KDNK (PPP), USD BILION	20	93.3	8% SETAHUN
MODAL, RM BILION	RM383		
	TERKUMPUL		
	LEBIH 20 TAHUN		

Pemandangan malam di marina awam Puteri Harbour, iaitu sebahagian daripada pembangunan waterfront bandar bersepadu di Iskandar Malaysia

## ISKANDAR MALAYSIA / MEMBANGUNKAN SEBUAH METROPOLIS



peranginan bertemakan kesihatan Avira, kedua-duanya terletak di Medini. Afiniti Medini sedang dibangunkan melalui Pulau Indah Ventures Sdn Bhd, yang merupakan usaha sama antara Khazanah dan Temasek Holdings, manakala Avira resort adalah sebuah projek oleh Pulau Indah Ventures Sdn Bhd dan Eastern & Oriental Berhad.

Di samping itu, Khazanah telah bekerjasama dengan Pinewood Shepperton untuk membangunkan Pinewood Iskandar Malaysia Studios, projek pemangkin untuk sektor kreatif. Studio ini merupakan kemudahan penerbitan media bersepadu yang terkini dan dijadualkan siap pada 2013.

Selain pelaburan ini, beberapa syarikat pelaburan Khazanah juga terlibat secara langsung dalam Iskandar Malaysia, terutama sekali UEM Land Bhd, yang merupakan pemaju induk bagi Nusajaya. Projek UEM Land termasuk Puteri Harbour, Kota Iskandar, dan beberapa pembangunan kediaman yang memenangi anugerah. Di samping itu, kedua-dua UEM Land dan IIB telah menyertai pembangunan bersama dengan para pelabur dalam beberapa projek baru di Iskandar Malaysia.

**Gambar kiri:** Hotel Traders di Puteri Harbour adalah sebahagian daripada pusat peranginan Puteri Harbour yang turut menempatkan kedai Little Red Cube, Sanrio Hello Kitty Town, Little Big Club dan Restoran bertema Lat's Place **Gambar tengah:** Pembinaan Hotel LEGOLAND® yang hampir siap **Gambar kanan:** Sebuah banglo di East Ledang, iaitu pembangunan kediaman mewah ala pusat peranginan di Iskandar Malaysia

## KE ARAH PEMBANGUNAN NEGARA, PERTUMBUHAN & PENCIPTAAN NILAI, SERTA PENGAGIHAN SAKSAMA & ADIL

Kejayaan Iskandar Malaysia setakat ini boleh dikaitkan dengan usaha-usaha bersepadu dan kerjasama erat pelbagai peringkat antara semua pihak yang terlibat — kerajaan, pihak berkuasa, dan para pelabur.

Walaupun banyak kemajuan melalui pertumbuhan dan penciptaan nilai telah dicapai dalam Iskandar Malaysia sejak enam tahun yang lalu, namun harus diakui bahawa usaha yang lebih diperlukan untuk mengekalkan momentum.

Setiap wilayah yang berkembang menghadapi cabaran yang berterusan bagi memastikan kemampunan penghasilan nilai dan pertumbuhan samada bagi individu atau entiti yang sama, dan Iskandar Malaysia tidak terkecuali. Kesemua peserta, samada awam atau swasta, perlu terus berusaha untuk memberikan pengagihan nilai yang adil dan saksama kepada kalangan pemegang kepentingan, kerana kejayaan masa depan Iskandar Malaysia berkait rapat dengan kemajuan sosio-ekonomi yang dinikmati oleh masyarakat setempat.

# MEMBERI MANFAAT KEPADA PEMEGANG KEPENTINGAN

Hasil daripada pelaburan kami dan kejayaan syarikat pelaburan kami, terutamanya K-7, membawa impak positif bukan hanya kepada ekonomi negara tetapi juga kepada kesejahteraan pemegang kepentingan utama negara — iaitu rakyat Malaysia.

Kemajuan ini dikongsi sama rata melalui pelbagai platform termasuk, tetapi tidak hanya terhad kepada, saranan nilai para pekerja, peningkatan penyampaian dan kualiti produk dan perkhidmatan, program pembangunan vendor dan pembayaran cukai dan dividen untuk membiayai agenda pembangunan Kerajaan.

Agihan nilai juga dicerminkan dalam pendekatan Tanggungjawab Korporat (CR) kami. Sebagai warga korporat yang bertanggungjawab, kami menyediakan kepimpinan melalui sokongan dan pengawasan CR. Kami bekerjasama dengan masyarakat awam serta sektor awam dan swasta dalam beberapa bidang termasuk pendidikan, sokongan komuniti, perlindungan alam sekitar serta pembangunan modal insan. Kami melaksanakannya sebagai sebuah organisasi dan juga secara individu melalui para pekerja kami yang menyertai pelbagai inisiatif CR.

# ISI KANDUNGAN

Berkongsi Faedah dengan Pemegang Kepentingan  
**92**

Menjadi Warga Korporat yang Bertanggungjawab  
**96**

Sorotan Terpilih Kegiatan Tanggungjawab Korporat 2012  
**98**



Pelajar-pelajar Sekolah Kebangsaan Sungai Nibong menunggu giliran mereka untuk mencuba Unit Pembelajaran Bergerak PINTAR yang menyediakan aktiviti berunsurkan pembelajaran melalui penerokaan dan pemikiran kreatif oleh pelajar-pelajar sekolah

# Berkongsi Faedah dengan Pemegang Kepentingan



Program Transformasi GLC telah memberi manfaat dalam pelbagai bidang, menyentuh kehidupan pelbagai pemegang kepentingan, daripada pelabur dan pemegang saham sehinggalah kepada orang awam dan para pekerja GLC. Khazanah merupakan Sekretariat Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri, YAB Dato' Sri Mohd Najib Tun Hj Abdul Razak. GLCT diketuai oleh lima GLIC iaitu Khazanah Nasional Berhad, Permodalan Nasional Berhad, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Lembaga Tabung Angkatan Tentera, and Lembaga Tabung Haji; serta G-20, iaitu kumpulan GLC terkemuka termasuk tujuh syarikat di bawah Khazanah.

## SYARIKAT-SYARIKAT PELABURAN BERKAITAN KERAJAAN



## SYARIKAT-SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN



## DIVIDEN DIBAYAR KEPADA PEMEGANG SAHAM (2004 - 2012)



## VENDOR YANG DITAUHIAHKAN



## CUKAI DIBAYAR (2004 - 2012)



K-7 telah menyokong 5,900 vendor melalui pelbagai program pembangunan sejak 2004, di mana 280 vendor (sekitar 5% dari jumlah vendor) telah ditauliahkan untuk bersaing atas kapasiti sendiri.

G-20 telah menyokong 5,930 vendor sejak 2004, di mana 319 vendor atau sekitar 5.4% telah ditauliahkan.

Sumber: Analisis PCG

Melalui pelbagai inisiatif Program Transformasi GLC yang dilaksanakan, K-7 telah mencipta nilai pasaran yang besar dan kini berada pada kedudukan mantap setelah memberikan pulangan sejumlah RM38 bilion dalam bentuk dividen kepada pemegang saham sejak 2004 hingga 2012. Selain dividen, K-7 telah membayar cukai sejumlah RM23 bilion dalam tempoh yang sama, yang akhirnya memberi manfaat kepada negara.

Sumber: Analisis Khazanah

BERKONGSI FAEDAH DENGAN PEMEGANG KEPENTINGAN

K-7 MEMPUNYAI SEJUMLAH 149,603 PEKERJA DAN MEWUJUDKAN SECARA BERSIH 10,815 PEKERJAAN PADA 2012. KESELURUHANNYA SEJUMLAH 12,518 PEKERJAAN DIWUJUDKAN OLEH G-20 PADA 2012.

Sumber: Bloomberg, Hay Group, Analisis PCG

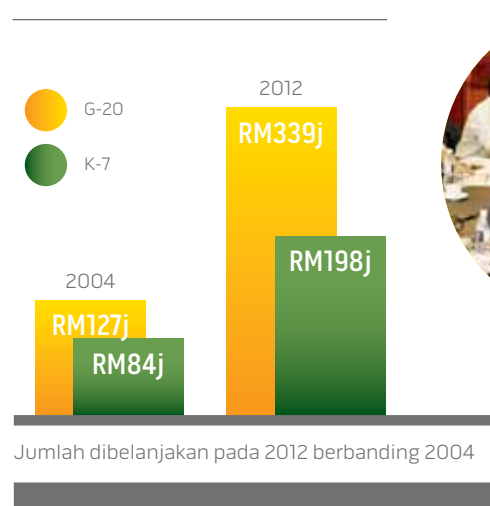


JUMLAH TENAGA KERJA



Giles Ching Wen-Wey, Associate, Bahagian Pelaburan

KOS LATIHAN DAN PEMBANGUNAN



Sumber: Analisis Khazanah



JUMLAH PULANGAN PEMEGANG SAHAM

**G-20** 14.2% **SETAHUN** **K-7** 14.4% **SETAHUN**

Sepanjang tempoh dari Mei 2004 hingga Disember 2012, jumlah pulangan pemegang saham syarikat-syarikat K-7 meningkat sebanyak 14.4% setahun, mengatasi prestasi Indeks Komposit Kuala Lumpur (KLCI) sebanyak 1.0% setahun. Jumlah pulangan pemegang saham G-20 — 14.2%

PERTUMBUHAN PENDAPATAN

**G-20** 18.9% **SETAHUN** **K-7** 25.5% **SETAHUN**

Pendapatan agregat K-7 meningkat 25.5% setahun daripada RM5.2 bilion pada tahun 2004 kepada paras tertinggi sebanyak RM12.9 bilion pada tahun 2012

Pendapatan agregat G-20 meningkat 18.9% setahun daripada RM10.1 bilion pada tahun 2004 untuk mencatat paras tertinggi sebanyak RM25.8 bilion pada 2012

Sumber: Analisis Khazanah

PINTAR

adalah sebuah program sekolah angkat oleh GLC dan syarikat korporat yang lain untuk meningkatkan pencapaian pendidikan para pelajar dalam komuniti yang kurang diberi perhatian terutamanya di kawasan luar bandar.



**G-20** 268 **K-7** 164

SEKOLAH ANGKAT

Sumber: Analisis Khazanah



**G-20** 325,857

**K-7** 207,474

PELAJAR MENERIMA MANFAAT

Sumber: Analisis Khazanah

## Menjadi Warga Korporat yang Bertanggungjawab

Tumpuan Khazanah adalah lebih daripada hanya pulangan kewangan dan strategik. Inisiatif Tanggungjawab Korporat (CR) kami menyasarkan untuk membina nilai berterusan dengan mengimbangi tanggungjawab pelaburan, sosial dan alam sekitar kami. Ketika kami menghasilkan nilai berjumlah lebih RM53 bilion dalam masa sembilan tahun, kami juga telah menyentuh kehidupan ramai insan melalui inisiatif-inisiatif CR kami. Kami melakukannya menerusi empat program utama iaitu (1) pelaburan bertanggungjawab dan penghasilan nilai; (2) pembangunan modal insan; (3) pembangunan modal sosial dan penjagaan alam sekitar; dan (4) Buku Perak dan sokongan CR. Inisiatif-inisiatif ini telah memberi kesan positif kepada sebahagian masyarakat, meningkatkan taraf hidup dan memberi impak kepada kehidupan rakyat Malaysia.

Pada tahun 2012, pembiayaan CR kami mencecah RM62.4 juta dan memberi manfaat kepada pelbagai organisasi awam dan masyarakat sivil. Sokongan kewangan dan bukan kewangan yang kami berikan telah membantu lebih 140,000 individu di seluruh negara. Pada perspektif yang lebih luas, jumlah pembiayaan inisiatif-inisiatif CR sejak 2004 adalah sebanyak RM255 juta dan telah membantu lebih 500,000 individu di seluruh negara.

Kami bekerjasama dengan rakan kongsi organisasi masyarakat sivil dengan matlamat untuk memperkasakan mereka supaya menjadi lebih berdaya tahan dan berdikari, dan kami melakukannya melalui bantuan kewangan, penanda aras amalan terbaik, dan memperkenalkan ukuran prestasi utama. Selanjutnya, kami

berharap untuk membolehkan rakan-rakan kami melakukan kerja yang bermakna dan memberi impak kepada masyarakat di mana mereka berkhidmat. Kami juga menyokong dan menggerakkan bantuan kerajaan dalam bidang pendidikan, pembasmian kemiskinan, pembangunan semula bandar dan pengambilan siswazah bekerja. Usaha-usaha ini menyokong beberapa Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) di bawah Program Transformasi Kerajaan (GTP) dalam menaikkan taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah, memastikan kualiti pendidikan dan mencegah jenayah.

Maklumat lanjut mengenai inisiatif-inisiatif ini terdapat dalam Laporan Tanggungjawab Korporat 2012 kami yang boleh dimuat turun di <http://www.khazanah.com.my/cr.htm>.



Gambar dari kiri ke kanan:  
**A:** Penerima manfaat Yayasan Sejahtera dari Kg Alor, Jambu, Tawang Bachok, menjaga hasil tanamannya  
**B:** Jambatan gantung di Pulau Kukup

# RM255j

Jumlah CR yang dibelanjakan oleh Khazanah sejak 2004

# RM62.4j

Jumlah yang dibelanjakan Khazanah untuk CR pada 2012

## SOROTAN TERPILIH KEGIATAN TANGGUNG JAWAB KORPORAT PADA 2012

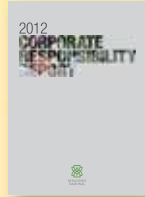


### PELABURAN BERTANGGUNGJAWAB DAN PENCIPTAAN NILAI

#### Projek Penilaian Kemampuan

Pada tahun 2012 kami meneruskan Fasa 2 kajian kami untuk menghasilkan sebuah model penilaian yang boleh menentukan nilai kemampuan atau pulangan strategik portfolio pelaburan Khazanah dengan menggunakan pendekatan seragam. Kami mengenal pasti faktor-faktor ekonomi, persekitaran dan sosial sebagai asas untuk model penilaian kemampuan dan menjalankan satu analisis berdasarkan pasaran menggunakan data umum dan proses penanda aras.

Kajian kami menyimpulkan bahawa walaupun metodologi kajian ini rasional dari segi teknikal dan ekonometrik, satu penilaian bebas terhadap metodologi tersebut diperlukan untuk menguji kemantapannya. Secara intuitif, faktor-faktor kemampuan (EES) memang memberi kesan kepada prestasi syarikat, tetapi pengukuran faktor-faktor ini masih dipertikaikan. Namun begitu, lebih banyak usaha diperlukan untuk membina sebuah model yang bukan hanya mantap malah dapat digunakan oleh seluruh pasaran. Usaha terhadap penilaian kemampuan ini adalah aspirasi jangka panjang dan akan terus menjadi landasan kerja Khazanah yang penting di masa hadapan.



#### MEMJANA TENAGA BERSIH

Pada Ogos 2012, Camco South East Asia Ltd telah memiliki projek pertamanya iaitu sebuah loji biogas 2MW yang terletak di kilang minyak sawit terkemuka di Palong, Pahang. Loji tersebut akan menjadi yang pertama dan yang terbesar antara loji jenisnya pada masa kini bagi menjana elektrik untuk dibekalkan kepada grid nasional Malaysia.



### PEMBANGUNAN MODAL INSAN



#### BIASISWA KEPADA UNIVERSITI-UNIVERSITI PREMIUM

**283** jumlah biasiswa yang dianugerahkan sejak penubuhannya pada tahun 2006, yang mana 137 merupakan biasiswa global

**58** biasiswa dianugerahkan pada tahun 2012



### PEMBANGUNAN MODAL SOSIAL DAN PENJAGAAN ALAM SEKITAR



#### PENGAMBILAN SISWAZAH BEKERJA

**8,029** siswazah dilatih sejak tahun 2009

**1,149** siswazah dilatih pada tahun 2012

**54%** kadar pengambilan kerja siswazah yang dilatih pada tahun 2012



#### MEMBAWA PENDIDIKAN BERKUALITI KEPADA SEKOLAH BERKEPERLUAN TINGGI

**47** rakan-rakan daripada kelompok 2012 yang menamatkan tahun persekolahan pertama mereka di 17 buah sekolah.



#### PROGRAM SEKOLAH ANGKAT

**309** sekolah angkat setakat ini

**542,783** pelajar mendapat manfaat dari sekolah-sekolah PINTAR sejak tahun 2006



#### MENANGANI KEMISKINAN TEGAR

**10.56%** pelajar dari sekolah-sekolah PINTAR mendapat semua A untuk UPSR 2012 berbanding purata nasional sebanyak 8.94%

**4,911** keluarga mendapat manfaat daripada Yayasan Sejahtera sejak tahun 2009



#### PERKONGSIAN AWAM-SWASTA UNTUK MENINGKATKAN KUALITI PENDIDIKAN

**10** sekolah membentuk kelompok pertama Sekolah Amanah di Johor dan Sarawak

**7,881** pelajar mendapat manfaat sejak tahun 2011



#### MEMUDAHKAN PENGAMBILAN ANAK ANGKAT DAN MENYELAMATKAN BAYI-BAYI TERBUANG

**54** pengambilan bayi-bayi dan anak yatim sebagai anak angkat dari OrphanCARE (OC) sejak tahun 2011



#### PEMULIHAN PENAGIH DADAH

**1,055** penagih dadah dibantu sejak 2008



#### MEMBANTU KANAK-KANAK YANG LEMAH

**310** kanak-kanak didaftarkan untuk program-program dan perkhidmatan YCK sejak 2008



#### MENDIDIK KANAK-KANAK ISTIMEWA

**40** kanak-kanak istimewa dididik di pusat pendidikan CADS sejak 2011



#### MELINDUNGI TERUMBU KARANG

**191** kaji selidik pemeriksaan terumbu di tapak-tapak di Malaysia oleh Reef Check Malaysia sejak tahun 2011 daripada jumlah keseluruhannya, iaitu 259



**4,482** pengunjung ke Pesta Filem Eko Kuala Lumpur (KLEFF) yang berlangsung 3 hari dari 12 hingga 14 Oktober 2012

**39** filem ditayangkan di KLEFF



#### MEMULIHARA BAKAU RAMSAR DI ISKANDAR

Inisiatif perlindungan alam sekitar kami dimulakan pada tahun 2010 dan melibatkan tiga tapak Ramsar di Iskandar Malaysia, Johor: Pulau Kukup, Tanjung Piai dan Sungai Pulai. Sejak itu, kami telah meyiapkan sebuah pelan pengurusan Ramsar dan tiga kajian alam sekitar



- Kajian penilaian biodiversiti
- Kajian hakisan pantai Tanjung Piai
- Pengganda pendapatan ekopelancongan untuk tapak-tapak Ramsar Iskandar

Pada tahun 2012, Rakan-Rakan Iskandar Ramsar, sebuah platform kerjasama telah dilancarkan untuk menghimpunkan pertubuhan bukan kerajaan (NGO), ahli-ahli akademik, pihak berkuasa tempatan (PBT), syarikat korporat, komuniti dan individu untuk memperjuangkan kepentingan Ramsar Iskandar sebagai warisan negara.



#### MEMBENTUK PEMIMPIN YANG BERKESEDARAN SOSIAL DAN MORAL

**4,968** pelajar-pelajar Universiti terlibat dalam projek-projek khidmat masyarakat sejak tahun 2008



#### MELINDUNGI HAK-HAK KANAK-KANAK

Voice of the Children berperanan sebagai sumber bagi organisasi-organisasi perkhidmatan dan komuniti undang-undang dengan menyediakan maklumat dan menonjolkan undang-undang, dasar-dasar dan perjanjian-perjanjian yang melibatkan kanak-kanak secara langsung.



### BUKU PERAK DAN SOKONGAN CR

#### NOTA-NOTA AMALAN TERBAIK BUKU PERAK

Nota-Nota Amalan Terbaik Buku Perak (BPN) yang diterbitkan pada November 2012, direka sebagai tambahan kepada Buku Perak yang dilancarkan pada tahun 2006. BPN memberikan maklumat dalam konteks terkini, panduan praktikal dan kajian kes untuk membangunkan dan melaksanakan program-program CR yang mantap. Ia meliputi beberapa bidang utama yang dianggap penting oleh pemegang kepentingan untuk membawa agenda CR ke hadapan: pengurusan alam sekitar yang proaktif, penglibatan pemegang kepentingan dan laporan CR.



# MEMBINA SEBUAH INSTITUSI

Sebuah negara yang kukuh dibina oleh institusi-institusi yang kukuh. Di Khazanah, kami amat berdedikasi untuk melaksanakan peranan kami dalam menyatukan pencapaian dan pengalaman kami untuk menjadi satu institusi yang kukuh. Perjalanan ini masih berterusan dan kami telah memulakan Program Institusionalisasi Khazanah yang khusus sejak tahun 2010.

Warga kami ialah aset utama kami. Dengan profesionalisme, pengetahuan, kemahiran, pengalaman dan usaha merekalah kami dapat mencapai matlamat-matlamat kami.

Kami memupuk persekitaran berkewibawaan, amanah, kerja berpasukan dan hormat-menghormati. Khazanah ialah syarikat yang komited kepada budaya prestasi, kepelbagaian dan keseimbangan yang berlandaskan tujuan yang sama iaitu pembangunan negara dan mencipta nilai mampan bagi negara ini sebagai matlamat utama. Semangat inilah yang mendorong mereka untuk memberikan keupayaan yang terbaik, setiap hari.

Kami memperakui dan menghargai warga kami sebagai individu dan menyokong keupayaan mereka untuk maju dan berkembang. Khazanah menggalakkan dan memberi sokongan kewangan terhadap pendidikan kakitangan, sebagai sebahagian daripada komitmen kami kepada pembelajaran sepanjang hayat dan pembangunan berterusan. Kami amat berbangga dengan kejayaan kakitangan kami dalam lingkungan kehidupan di luar Khazanah, yang mempamerkan pelbagai bakat yang mengagumkan dan juga keprihatinan terhadap keperluan orang lain — iaitu keperluan individu-individu dan juga masyarakat yang lebih meluas.

Untuk membangunkan aset utama kami, kami melabur dengan ketara dalam pemprosesan dan infrastruktur yang diperlukan untuk mengembang dan menyokong modal insan yang strategik. Kami menumpukan kepada pembinaan keupayaan dalam organisasi kami — keupayaan untuk melakukan sesuatu dengan yakin dan memberi hasil yang cemerlang — dengan melatih warga kami dengan teliti dan melaksanakan sistem dalaman yang mantap yang mampu bertahan lama. Disiplin dalaman ini — baik pada struktur mahupun pada warga kami — memastikan Khazanah dapat menjadi sebuah institusi yang kukuh yang memenuhi kepentingan negara dan kekal teguh menghadapi cabaran luaran.

## ISI KANDUNGAN

Khazanah  
Sebagai Organisasi  
Pembelajaran  
**102**

Menyokong  
Transformasi  
Nasional  
**106**

Warga Kami,  
Nilai Kami  
**108**

# Khazanah sebagai sebuah Organisasi Pembelajaran

Seperti juga individu, organisasi turut mengaut sejumlah besar pengalaman dan data yang amat berguna dan boleh menjadi sumber yang berharga jika diuruskan dengan cekap. Data yang dikendalikan dengan baik boleh menjadi maklumat dan akhirnya pengetahuan.

Di Khazanah, kami menyedari akan kepentingan pengetahuan untuk menyokong misi kami. Melalui Bahagian Kajian dan Pelaburan Khazanah (KRIS), kami menjalankan aktiviti penyelidikan untuk kegunaan dalaman dan menggalakkan kemajuan sumber am pengetahuan yang konsisten dengan mandat nasional kami dalam mencapai misi kami.

Kami komited untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran dan memastikan penginstusian pengetahuan: pemerolehan, pengelasan, penyimpanan, dapatan semula, akses, penyebaran dan perkongsian. Sebuah organisasi pembelajaran menggalakkan dan menyokong pembelajaran berterusan oleh para pekerjanya dan pemegang kepentingan, dan melalui jaringan aktif, kedua-duanya beroleh pengetahuan dan berkongsi pengetahuan dengan komuniti yang lebih luas.



Dari kiri ke kanan, Tea Talk bersama Bob Geldof, Harry Fear and Datuk Seri Michelle Yeoh

## PUSAT SUMBER KHAZANAH

Pusat Sumber Khazanah menguruskan pengetahuan secara aktif melalui penyelenggaraan perpustakaan yang lengkap, peruntukan sumber maklumat yang canggih dan himpunan berita yang kerap serta perkembangan maklumat terkini.

## SISTEM-SISTEM PENGETAHUAN

Sebuah sistem Pengurusan Pengetahuan dalaman telah dibangunkan dan berkembang untuk memenuhi keperluan pengetahuan dan maklumat untuk semua kakitangan. Sistem ini boleh disesuaikan oleh setiap individu untuk memenuhi keperluan masing-masing.

## ACARA-ACARA UTAMA

Beberapa siri acara dijalankan sepanjang tahun.

Di sesi **Tea Talks**, kami mengalu-alukan tetamu untuk berucap mengenai tajuk-tajuk menarik kepada kakitangan Khazanah. Ini merupakan satu tradisi yang lama di Khazanah bertitik tolak dari tahun 2005 dengan lebih 90 Tea Talks disampaikan oleh pelbagai penceramah dari seluruh dunia seperti: Bob Geldof, Datuk Seri Michelle Yeoh, Johan Cruyff, Jeff Immelt dan Tan Sri Dr Jemilah Mahmood.



Persidangan Meja Bulat Tanggungjawab Korporat bersama Mary Robinson



Dr Manmohan Singh semasa Syarahan Global Khazanah 2010



Kofi Annan semasa Syarahan Global Khazanah 2007

**Pertukaran Pengetahuan Khazanah** merupakan acara dalaman bulanan yang membolehkan kumpulan atau unit berlainan dalam Khazanah untuk bertukar-tukar pengalaman, pengetahuan dan analisis.

**Forum Megatrends Khazanah** diadakan setiap tahun, mendahului kitaran perancangan strategi dan perniagaan Khazanah. Persidangan berprestij ini menghimpunkan para pemikir dari seluruh pelusuk dunia — dan dihadiri oleh para jemputan yang terdiri daripada anggota paling berpengaruh dalam komuniti perniagaan, akademik dan sosio-politik Malaysia — dan mengendalikan perbincangan menarik dengan mendalam mengenai isu-isu penting terkini dan empat trend mega terkini: pasaran, firma, masyarakat dan rakyat.

**Syarahan Global Khazanah** disampaikan oleh individu-individu penting yang mempunyai reputasi global, yang mempengaruhi cara manusia hidup, bekerja dan berfikir. Terdapat tiket-tiket yang diperuntukkan untuk pihak umum, dan setiap syarahan disiarkan secara langsung melalui internet kepada hadirin di universiti-universiti di seluruh negara. KGL bermula sebagai sebahagian daripada Siri Merdeka Khazanah, program pembangunan keupayaan pengetahuan kami yang dimulakan sempena sambutan Hari Kemerdekaan Malaysia ke-50 pada tahun 2007.

Penceramah-penceramah lepas termasuk Mary Robinson, Sir John Bond, Dr A.P.J. Abdul Kalam, Tun Abdullah Hj Ahmad Badawi, Carlos Ghosn, Profesor Joseph Stiglitz, Dr Muhammad Yunus dan Kofi Annan.

## KHAZANAH SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJARAN

### KAJIAN KES KHAZANAH

Kajian-kajian kes kami dikumpul daripada sejarah perniagaan Khazanah. Pengalaman yang diperolehi daripada urus niaga yang amat banyak adalah sumber yang berharga, yang disaring dan disediakan kepada semua kakitangan Khazanah. Kajian-kajian kes didokumentasikan dan disimpan dalam talian sebagai sebahagian proses Pengurusan Pengetahuan.

### MODAL INSAN DAN JARINGAN PENGETAHUAN

Khazanah telah membentuk kerjasama strategik dan membina jaringan dengan berberapa institusi pengajian tinggi untuk mempertingkatkan penyemaian pengetahuan antara satu sama lain, mengukuhkan kepimpinan dan memupuk bakat. Pelbagai program pembinaan kapasiti intelektual telah dijalankan untuk orang awam dan kakitangan kami yang bertujuan untuk meningkatkan tahap wacana mengenai pembangunan negara.

Jaringan ini termasuk sumbangan kami untuk menubuhkan Kerusi Khazanah di Pusat Kajian Pengawal Seliaan, Universiti Malaya dan sumbangan kami kepada Kerusi Sanjaya Lall di Pusat Pengajian Perniagaan SAID, Universiti Oxford. Kami mengasaskan dan bekerjasama erat dengan MINDA (Akademi Pengarah Malaysia) untuk menyumbang ke arah pembangunan Lembaga Pengarah, terutamanya dalam kalangan GLC.

Gambar dari kanan:

**A:** Tea Talk bersama Queen Rania dari Jordan **B:** YAB Dato' Sri Mohd Najib berucap semasa Forum Megatrends Khazanah 201 **C:** Perjumpaan jaringan dengan Margaret Spelling, bekas Setiausaha Pelajaran AS **D:** Dr Joseph Stiglitz di Syarahan Global Khazanah 2007 **E:** Sir John Bond di Syarahan Global Khazanah 2009 **F:** Tun Abdullah Ahmad Badawi di Syarahan Global Khazanah 2007 **G:** Pelancaran buku "Dari Krisis Kewangan Asia ke Global" oleh YB Tan Sri Nor Mohamed Yakcop, Menteri di Jabatan Perdana Menteri dan Ahli Lembaga Pengarah, Khazanah Nasional Berhad, semasa Forum Megatrends Khazanah 2009 **H:** Dr A.P.J. Kalam semasa Syarahan Global Khazanah 2008 **I:** Carlos Ghosn di Syarahan Global Khazanah 2008



Gambar dari atas:  
**J:** Dr Victor Fung semasa Syarahan Global Khazanah 2012 **K:** Dr Muhammad Yunus semasa Syarahan Global Khazanah 2007 **L:** YAB Dato' Sri Mohd Najib melancarkan buku "Sandpipers and Mudskippers: A Journey through the Ramsar Mangroves of Iskandar Malaysia," disaksikan oleh Dato' Ghani Othman, mantan Menteri Besar Johor



### PENERBITAN

Khazanah menerbitkan beberapa buah buku setiap tahun melalui kerjasama dengan pengarang terpilih, iaitu yang relevan kepada perniagaan, pendidikan atau budaya Malaysia serta menyokong projek-projek dokumentasi penting oleh institusi-institusi lain dan juga individu.



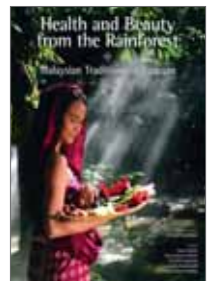
Khazanah Merdeka Series: A Year in Pictures 2007 / 2008



Cities, People & The Economy: A Study on Positioning Penang — The World Bank (2009)



Pembacaan mengenai Pembangunan: Malaysia 2057 (2009)



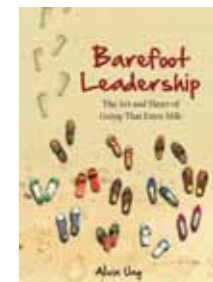
Health and Beauty from the Rainforest: Malaysian Traditions of Ramuan



Kerumitan FTA: Satu Isu Utama dalam Dasar Perdagangan Malaysia (2010)



Buku Seni Malaysia untuk Kanak-Kanak (2011)



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



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

# Menyokong Transformasi Nasional

Sebagai dana pelaburan strategik negara, Khazanah menyokong agenda transformasi negara. Secara khususnya, kami menyokong pelbagai inisiatif transformasi negara seperti yang diusulkan oleh Model Baru Ekonomi (MBE) yang telah dilancarkan pada tahun 2010. Khazanah merupakan sebahagian daripada kumpulan kerja yang menyokong Majlis Penasihat Ekonomi Negara.

Pendekatan holistik MBE bukan sahaja merangkumi matlamat yang lebih luas melangkaui pelaburan dan pertumbuhan yang tinggi, malah juga memberi tumpuan kepada dimensi kemasyarakatan dalam pembangunan bagi memastikan semua rakyat Malaysia menerima manfaat daripada kemajuan ekonomi negara, dan sebab itulah MBE memiliki objektif untuk menjana pendapatan tinggi, keterangkuman dan kemampunan. Strategi ini termasuk program pelupusan strategik secara berterusan serta sokongan kami terhadap inisiatif pelupusan pelaburan yang diterajui oleh Kerajaan untuk menggalakkan keusahawanan dan pertumbuhan ekuiti Bumiputera.

Khazanah juga menyumbang kepada pembentukan Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (Pemandu), sebuah unit di bawah Jabatan Perdana Menteri. PEMANDU telah ditubuhkan untuk

mengawasi pelaksanaan Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP), dua tunggak utama MBE. Kami juga menyokong Program Transformasi Bumiputera yang diuruskan oleh TERAJU melalui program pembangunan vendor di syarikat-syarikat pelaburan dan aktiviti pelupusan kami sendiri.

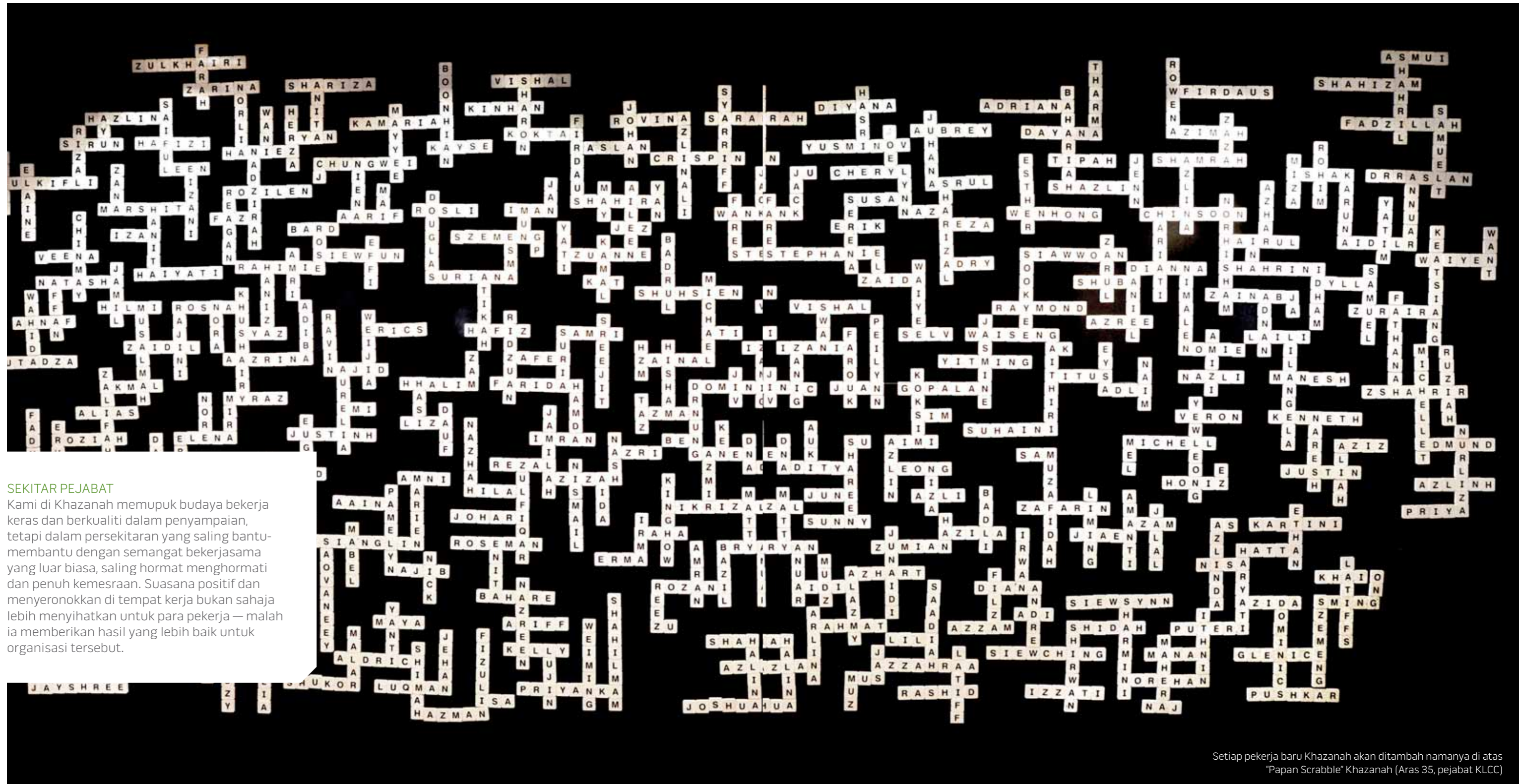
Sebahagian daripada program Tanggungjawab Korporat Khazanah dan juga yang dilaksanakan oleh GLC di bawah Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC (PCG) turut menyumbang secara langsung kepada sebahagian daripada Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) yang berkaitan dengan pendidikan serta peningkatan taraf hidup isi rumah berpendapatan rendah. Sebagai pelabur strategik, Khazanah dan syarikat-syarikat pelaburannya terlibat dalam sembilan daripada 12 Bidang Ekonomi Utama

Negara (NKEA) untuk ETP, termasuk pelancongan, pendidikan dan penjagaan kesihatan. Program Transformasi GLC juga menyokong agenda transformasi negara walaupun program tersebut mendahului MBE. Kami mendorong syarikat-syarikat pelaburan kami untuk mengembangkan tapak kehadiran mereka untuk menjadi jaguh serantau.

Penglibatan Khazanah di Iskandar Malaysia adalah untuk menyokong konsep koridor pertumbuhan Kerajaan. Ini merupakan satu percubaan untuk melaksanakan satu model pembangunan ruang dalam gabungan bandar yang ditakrifkan oleh Singapura dan bahagian selatan negeri Johor, yang juga merupakan salah satu kawasan yang pesat membangun di negara ini. Dengan berbuat sedemikian, kami meninjau kerjasama dan pelaburan bersama dengan sektor swasta di dalam dan luar negara.



# Warga Kami, Nilai Kami



**SEKITAR PEJABAT**  
 Kami di Khazanah memupuk budaya bekerja keras dan berkualiti dalam penyampaian, tetapi dalam persekitaran yang saling bantu-membantu dengan semangat bekerjasama yang luar biasa, saling hormat menghormati dan penuh kemesraan. Suasana positif dan menyenangkan di tempat kerja bukan sahaja lebih menyihatkan untuk para pekerja — malah ia memberikan hasil yang lebih baik untuk organisasi tersebut.

Setiap pekerja baru Khazanah akan ditambah namanya di atas "Papan Scrabble" Khazanah (Aras 35, pejabat KLCC)

## WARGA KAMI, NILAI KAMI

## MESYUARAT DAN ACARA

Persekitaran berprestasi tinggi memberi cabaran besar kepada keseimbangan kerja-kehidupan. Di Khazanah, kami menyedari isu ini dan mencuba sedaya upaya untuk menanganinya. Warga kami bukan hanya bekerja untuk Khazanah, malah mereka membantu mentakrifnya. Para pekerja digalakkan untuk turut serta dalam membentuk budaya dan etos syarikat ini. Sesi-sesi penglibatan dengan Kumpulan Kepimpinan Kanan dijadualkan dengan kerap seperti juga hari keluarga dan acara sukan syarikat.



Gambar dari atas:

**A:** Sesi pertemuan tidak rasmi bersama Kumpulan Kepimpinan Kanan pada Disember 2012 **B:** Rosalind Tay Swee Pei, Penolong Naib Presiden Bahagian Kewangan **C:** Irmayuzee Mohd Kamal, Penolong Eksekutif Bahagian Pelaburan **D:** Kakitangan kami khusyuk mendengar semasa salah satu sesi Pertukaran Maklumat (KKE) yang diadakan setiap bulan

**E:** Sreejit M.G. Gangadharan, Naib Presiden, Pejabat Pengarah Urusan **F:** Saidatul Atikah Osman, Naib Presiden Kanan Bahagian Sokongan & Perkhidmatan Korporat, dan Rahimie Abdul Rahim, Penolong Eksekutif Bahagian Pengurusan Strategik Modal Insan **G:** Zurianty Sudin, Penolong Eksekutif Bahagian Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah

## KETEKUNAN

Kami berusaha gigih untuk kepantasan dan ketepatan. Kami memberi sepenuh perhatian dan komitmen terhadap setiap tugas dan menguruskan sesuatu perkara dengan segera. Kami dengan beraninya mencari peluang-peluang baru dalam mengejar kepentingan ekonomi negara sambil memastikan kemampanan dalam setiap pelaburan dan inisiatif kami.



## PROFESIONALISME

Kami dipertanggungjawab dan bertanggungjawab ke atas semua yang kami dilakukan. Ketepatan masa adalah asas kepada proses kerja kami; kami sentiasa menepati kata-kata dan janji-janji yang telah dibuat. Untuk memastikan nilai yang terbaik bagi rakan kongsi dan pemegang kepentingan, kami tidak menunggu untuk peluang muncul tetapi mengambil langkah-langkah proaktif untuk menjadikannya suatu kenyataan.

## SALING MENGHORMATI

Kami menghargai kepelbagaian dan melayani setiap orang dengan rasa hormat yang sama seperti yang kami harapkan daripada orang lain. Kami berlaku adil dan jujur dalam semua urusan kami dan sentiasa memelihara kerahsiaan. Kami memberi inspirasi dan membolehkan warga kami mencapai prestasi yang tinggi, dan kami percaya semua individu mahu mencapai potensi mereka yang sepenuhnya.

## WARGA KAMI, NILAI KAMI



A: Kakitangan kewangan semasa Hari Jambori Khazanah 2012 di KidZania, Kuala Lumpur

## AKTIVITI KOKURIKULUM

Warga kami bukan hanya pekerja Khazanah — mereka juga cemerlang dalam aspek kehidupan yang lain. Kami menggalakkan mereka untuk meneruskan pelajaran berterusan dan menyumbang kepada organisasi-organisasi masyarakat umum. Khazanah kaya dengan individu-individu yang mempunyai pelbagai bakat dan bergiat aktif dalam pelbagai aktiviti "kokurikulum" termasuk muzik, penulisan, sukan, persekitaran dan aktiviti pembangunan masyarakat.

A

## SEMANGAT BERPASUKAN

Kekuatan kami adalah warga kami. Sebagai sebuah kumpulan individu yang sangat bermotivasi, kami komited untuk bekerjasama untuk mencapai nilai sejati. Kami menggalakkan usaha-usaha kerjasama di semua peringkat dan aktiviti, serta sentiasa berkongsi idea dan pengetahuan demi mencapai matlamat yang sama.



B



E



C



D



F

## Gambar dari atas:

**B:** Kumpulan pengurusan kanan Khazanah sedang bermain futsal dalam perlawanan persahabatan menentang kakitangan Khazanah **C:** Pasukan Khazanah di ruang pameran Khazanah semasa Hari Terbuka GLC 2011 **D:** Kakitangan Khazanah, Saovanee Chan Somchit, Penolong Naib Presiden Bahagian Penyelidikan & Strategi Pelaburan Khazanah (duduk di sebelah kanan), sedang bermain biola semasa Acara Khas berjudul "What Can Music Do: A Musical Evening with Prof Nigel Osborne" semasa Forum Megatrends Khazanah 2012 **E:** Pengarah Urusan kami dan kakitangan semasa perlawanan bola sepak persahabatan dengan Standard Chartered Bank Malaysia **F:** Mohamad Shukor Ahmad, Penolong Naib Presiden Bahagian Sokongan & Perkhidmatan Korporat, sedang mengambil bahagian dalam acara tahunan Rat Race, yang dianjurkan oleh The Edge dan Bursa Malaysia

## INTEGRITI

Kami bertindak dengan benar tanpa sebarang pengecualian. Kami percaya terhadap tadbir urus yang baik dan beroperasi dengan penuh etika; sentiasa berada dalam pematuhan undang-undang.



Gambar atas—Kakitangan Khazanah,  
Kiri ke kanan: Lim Jia En, *Associate* Bahagian Penyelidikan & Strategi Pelaburan  
Khazanah. Hairul Effendy Hamdan, *Associate* Bahagian Pengurusan Strategik  
Modal Insan. Farah Syazana Jasni, Penolong Eksekutif Bahagian Sokongan dan  
Perkhidmatan Korporat. Rahimie Abdul Rahim, Penolong Eksekutif Bahagian  
Pengurusan Strategik Modal Insan