



KHAZANAH  
NASIONAL



# Memperkukuh Daya Tahan, Memajukan Malaysia



LAPORAN KHAZANAH  
2023

# MEMPERKUKUH DAYA TAHAN, MEMAJUKAN MALAYSIA

Di Khazanah Nasional Berhad, kami menumpukan sepenuh dedikasi untuk memacu kemajuan ekonomi dan sosial Malaysia melalui pembangunan mampan dan penciptaan nilai jangka panjang. Meraikan lebih 30 tahun sumbangan yang memberi impak, kami mengimbuai pencapaian kami dalam mengukuhkan ekonomi berdaya tahan dan dinamik. Pemimpin kami menekankan tentang visi dan wawasan strategik dalam mengharungi cabaran global, demi memastikan kestabilan ekonomi dan pertumbuhan mampan.

Pada 2023, kami mencatatkan keputusan kewangan yang teguh, lantas memperkukuh kekuatan kewangan kami dan menyumbang kepada daya saing global Malaysia. Portfolio pelaburan kami yang pelbagai menggariskan visi strategik kami untuk memberi tumpuan terhadap sektor berimpak tinggi demi memacu pertumbuhan ekonomi. Kami menyepadukan prinsip ESG ke dalam operasi kami untuk menggalakkan kemampanan. Dengan melabur dalam pertumbuhan warga kerja kami, dan memupuk budaya berprestasi tinggi, kami memperkasa kakitangan kami untuk menyumbang kepada kemajuan Malaysia.

Melangkah ke hadapan, pelan hala tuju strategik Khazanah memberi tumpuan kepada kekuatan, keterangkuman dan kemakmuran, bagi memastikan masa depan yang berkembang maju untuk seluruh rakyat Malaysia.

## Pendekatan Pelaporan Kami

Laporan Khazanah 2023 (TKR2023) bermatlamat memberi gambaran menyeluruh mengenai pelaburan, inisiatif dan aktiviti kami pada 2023, yang telah menyumbang kepada penciptaan nilai yang mampan untuk rakyat Malaysia. Kami komited terhadap ketelusan, mengekalkan kualiti dan kedalaman pendedahan kami untuk memupuk libat urus yang bermakna dengan pihak berkepentingan tentang strategi dan prestasi kami. Bagi mencerminkan prinsip kemampanan kami, laporan ini disediakan sepenuhnya secara digital dan boleh diakses melalui laman web korporat kami.



**IMBAS DI SINI**  
untuk mengunjungi  
laman mikro  
TKR2023

## Navigasi



Membawa ke halaman yang berkaitan dengan topik



Membawa ke laman web yang berkaitan dengan topik



Membawa kepada video yang berkaitan dengan topik

## Sorotan Khas TKR2023



Ketahui lebih lanjut dengan membaca mengenai **Bakat Tersedia untuk Masa Hadapan** pada halaman 59 dalam laporan ini.



Ketahui lebih lanjut dengan membaca mengenai **Peralihan Tenaga** pada halaman 65 dalam laporan ini.

# ISI KANDUNGAN

## BAB 1

### INILAH KISAH KAMI

Memajukan Masa Depan Malaysia: Sebuah Visi Strategik	4
Siapa Kami	5
Apa Yang Kami Laksanakan	5
Perjalanan Kami: Meraikan 30 Tahun Memajukan Malaysia	6

## BAB 2

### PEMIMPIN KAMI MEMIMPIN DENGAN VISI YANG MENCIPTA NILAI

Perutusan Pengerusi	10
Perutusan Pengarah Urusan	13
Lembaga Pengarah	21
Pasukan Pengurusan Kanan	30

## BAB 3

### MEMPERKUKUH KEKUATAN KEWANGAN KAMI

Sorotan Kewangan	40
Penunjuk Utama Kewangan	42
Laporan Juruaudit Bebas	43
Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan	44

## BAB 4

### MENGOPTIMUMKAN PORTFOLIO KAMI BAGI MENGEKALKAN PERTUMBUHAN

Pendekatan Pelaburan Kami	50
Portfolio Pelaburan	52
Portfolio Dana Impak	54
Aset Pembangunan	58

### SOROTAN KHAS

1	Bakat Tersedia Untuk Masa Hadapan	59
2	Peralihan Tenaga	65

## BAB 5

### MEMUPUK KEMAMPANAN

Kemampuan di Khazanah	70
Pendekatan Kami Terhadap Kemampuan	72
Tadbir Urus Kemampuan	76
Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan	78
Gabungan Berkaitan Khazanah	80

## BAB 6

### MEMPERKASA WARGA KERJA DAN KOMUNITI KAMI

Menzahirkan Nilai Kemasyarakatan	85
Warga Kami	96
Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran	99
Program Residensi Khazanah	100
Galeri Khazanah	103
Transformasi Digital Khazanah	104

## BAB 7

### MENEMPA MASA DEPAN BERKEKALAN BERSAMA-SAMA

**i** PDF interaktif ini membolehkan anda mendapat maklumat dengan mudah mencari benda tertentu atau menavigasi antara halaman, bahagian dan penghubung ke muka surat

BAB 1

# INILAH KISAH KAMI

- 4 Memajukan Masa Depan Malaysia:  
Sebuah Visi Strategik
- 5 Siapa Kami
- 5 Apa Yang Kami Laksanakan
- 6 Perjalanan Kami:  
Meraikan 30 Tahun Memajukan Malaysia



# MEMAJUKAN MASA DEPAN MALAYSIA: SEBUAH VISI STRATEGIK



Komitmen Khazanah untuk memupuk nilai yang berpanjangan untuk Malaysia telah membentuk perjalanan kami sebagai dana kekayaan berdaulat sepanjang tiga dekad lalu. Visi jangka panjang kami telah mendorong kemunculan pemimpin-pemimpin serantau merentas industri, mempercepat pertumbuhan para pencipta inovasi serta sektor baru muncul, di samping memperjuangkan penerimgunaan teknologi dan pendekatan bersifat transformasi yang melindungi masa depan negara. Strategi kami menekankan kepelbagaian dalam pelaburan demi mengurangkan kesan ketidaktentuan ekonomi. Laporan Khazanah 2023 (TKR2023) menggariskan usaha kami sepanjang tahun lalu dalam mengembangkan portfolio yang didorong oleh hasrat untuk memperkukuh kekayaan jangka panjang Malaysia.

Dalam usaha kami untuk memajukan Malaysia, kami tertumpu kepada jangkaan terhadap peluang masa depan dan mencipta ruang baharu untuk kemakmuran negara. Selain memastikan pulangan risiko terlaras jangka panjang melalui pelaburan, kami turut menyokong organisasi serta inisiatif yang meningkatkan kemahiran tenaga kerja Malaysia dan memajukan pembangunan komuniti. Pelaburan kami dalam sektor berimpak tinggi telah membuka laluan kepada pertumbuhan baharu, lantas menempatkan perniagaan Malaysia sebagai peneraju dalam inovasi teknologi serta memiliki daya saing pada skala global. Usaha niaga kami di peringkat antarabangsa telah memperluas manfaat ini dengan menghubungkan syarikat Malaysia kepada rangkaian yang

lebih luas serta prospek baharu, lantas memperteguh peranan Malaysia dalam ekonomi global.

Inisiatif yang kami laksanakan diperinci dalam TKR2023 dan bergerak seiring dengan tema yang kami ketengahkan – Memperkukuh Daya Tahan, Memajukan Malaysia. Visual muka depan laporan tahun ini melambangkan ekosistem mampan yang ingin dipupuk di Malaysia, dengan menyaksikan keazaman manusia serta kepintaran korporat saling berkait dalam memacu kemajuan ekonomi dan sosial, justeru membuka jalan ke arah masa depan yang lebih cemerlang untuk semua rakyat Malaysia.

## SIAPA KAMI

**Khazanah Nasional Berhad adalah dana kekayaan berdaulat Malaysia.**

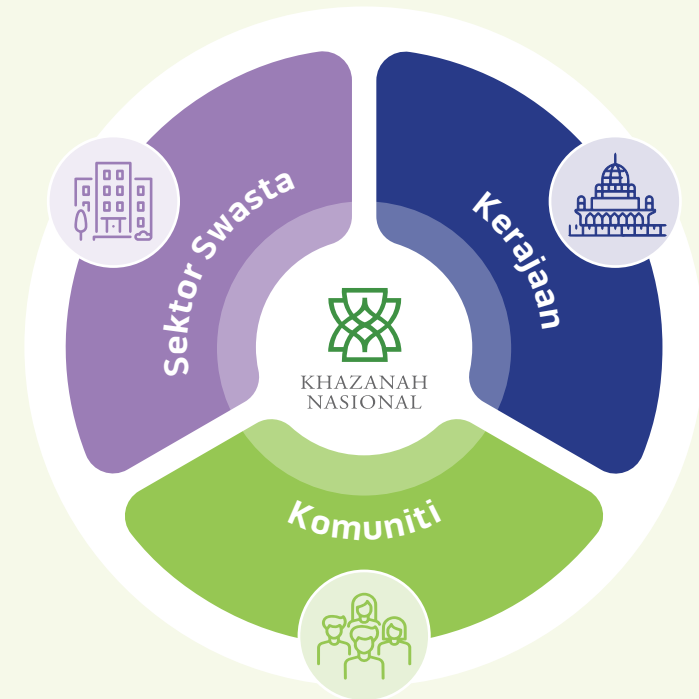
Ditubuhkan sebagai sebuah syarikat awam terhad dengan saham pada 3 September 1993, kami memulakan operasi pada 1994. Pemilikan utama terletak pada Menteri Kewangan (Diperbadankan), kecuali bagi satu saham yang dipegang oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (Diperbadankan). Portfolio pelaburan kami mencakupi pelbagai aspek ekonomi Malaysia, iaitu daripada syarikat tersenarai yang telah bertapak kepada sektor yang sedang pesat berkembang, malah turut menjangkau ke peringkat antarabangsa merentas pelbagai pasaran, jenis aset serta kawasan geografi. Kami beroperasi di bawah pengawasan langsung kerajaan Malaysia, dengan Perdana Menteri, YAB Dato' Seri Anwar Ibrahim mengetuai Lembaga Pengarah kami.

## APA YANG KAMI LAKSANAKAN

### Tujuan Kami

**Kami melabur untuk menghasilkan nilai mampan bagi rakyat Malaysia.**

Berada di tengah-tengah antara kerajaan, sektor swasta dan masyarakat, kami komited untuk memacu pembangunan Malaysia. Matlamat utama kami adalah untuk mencapai pulangan jangka panjang yang kukuh bagi mengimbangi risiko merentasi keseluruhan portfolio pelaburan kami. Peranan kami jauh melangkaui pulangan kewangan. Kami aktif memupuk pertumbuhan industri dan perniagaan baru muncul di Malaysia, meningkatkan daya saing negara di peringkat global dan menyumbang kepada kemakmurannya secara keseluruhan. Bersandarkan usaha ini, kami menetapkan matlamat untuk membina sebuah komuniti yang dinamik dan berkembang maju.



**Usaha dan pelaburan kami disasarkan khusus ke arah mencipta impak positif yang berkekalan dan membuka jalan kepada masa depan yang lebih baik untuk semua rakyat Malaysia.**

# PERJALANAN KAMI: MERAIKAN 30 TAHUN MEMAJUKAN MALAYSIA

► Nilai Ekonomi  
► Nilai Kemasyarakatan

Tatkala meraikan ulang tahun yang ke-30, kami mengimbuai kembali perjalanan kami dalam Memajukan Malaysia. Kami melabur dalam pelbagai sektor, pada peringkat tempatan dan antarabangsa dengan syarikat-syarikat pelaburan kami menjadi tonggak kejayaan buat kami dan negara. Berpaksikan komitmen kami untuk menghasilkan nilai mampan untuk rakyat Malaysia, kami menumpukan kepada membina kapasiti dan memupuk komuniti yang bersemangat tinggi melalui usaha penciptaan nilai kami.

**1994**  
Khazanah memulakan operasi



Tenaga Nasional dan Telekom Malaysia diletakkan di bawah portfolio Khazanah

**1995**  
Melaksanakan pembangunan Putrajaya melalui Putrajaya Holdings 01



MAHB dan STLR diletakkan di bawah portfolio Khazanah

**1999**  
Mula memainkan peranan sebagai pemangkin dalam pelaburan teknologi baharu

**2001**  
**UEM**  
UEM Group menjadi syarikat milik penuh 02

**2002**  
**PLUS**  
Penyenaraian PLUS di KLSE

**2004**  
Bermulanya rombakan strategik Khazanah



**2005**  
  
Pelancaran Program Transformasi GLC

**2006**  
  
Pelancaran Iskandar Malaysia 03

  
Pelancaran Yayasan PINTAR

**2007**  
Sukuk boleh tukar TM diterbitkan (sukuk boleh tukar patuh syariah yang julung kali diterbitkan oleh Khazanah)



Penyempurnaan pengambilalihan Southern Bank oleh CIMB 04



Penubuhan Yayasan Khazanah

**2009**  
Pelancaran pelan induk pembangunan Teluk Datai

Penubuhan Yayasan Sejahtera


Pelancaran Skim Pengurusan Kebolehgajian Graduan (GEMS)

**2010**  
Pelancaran sukuk Dolar Singapura pertama



Penubuhan Teach for Malaysia

  
Yayasan AMIR  
Penubuhan Yayasan AMIR

**2011**  
  
Pelancaran M+S  
  
Pelancaran sukuk Renminbi (RMB) pertama (Sukuk RMB luar pesisir yang pertama di dunia)



# PERJALANAN KAMI: MERAIKAN 30 TAHUN MEMAJUKAN MALAYSIA

► Nilai Ekonomi  
► Nilai Kemasyarakatan

## 2012

Pelancaran LEGOLAND Malaysia di Iskandar Malaysia



IHH menyertai IPO

## 2013

Penubuhan pejabat serantau Türkiye dan AS

YAYASAN KHAZANAH  
HASANAH RESEARCH  
INSTITUTE  
A foundation of Khazanah Nasional

Penubuhan Yayasan Hasanah (YH) dan Institut Penyelidikan Khazanah (KRI) <sup>05</sup>

Menyumbang RM10 juta terhadap usaha bantuan banjir

## 2014



Cenviro menjadi syarikat milik penuh <sup>06</sup>

Pelancaran Pelan Pemulihan MAS <sup>07</sup>

## 2015

Penerbitan Sukuk Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab (SRI) RM100 juta 7-tahun (sukuk SRI denominasi RM yang pertama di dunia)

Penyempurnaan Program Transformasi GLC

Menyumbang RM20 juta kepada usaha bantuan banjir



## 2016



Penubuhan Suruhanjaya Penerbangan Malaysia (MAVCOM)



Pelancaran Projek Taman Tugu

## 2017

Pelancaran tranche kedua Sukuk SRI

Pelancaran Khazanah Nasional Entrepreneurship Outreach Programme

## 2018

Pembukaan Hard Rock Hotel & Resort, Desaru Coast

Pengambilalihan Pusat Perubatan Prince Court melalui IHH <sup>08</sup>

Diiktiraf dalam Senarai Utama Bretton Woods II sebagai salah satu daripada 25 Penguntung Aset Paling Bertanggungjawab pada peringkat global

## 2019

Pembukaan The Westin Desaru Coast Resort

## 2020

Pembukaan Anantara serta One&Only, Desaru Coast <sup>09</sup>

Pelancaran Rangkaian Tindak Balas Bencana GLC/GLIC (GDRN) oleh YH serta Yayasan TM bagi usaha bantuan COVID-19

Sumbangan RM20 juta kepada usaha bantuan COVID-19



# PERJALANAN KAMI: MERAIKAN 30 TAHUN MEMAJUKAN MALAYSIA

► Nilai Ekonomi  
► Nilai Kemasyarakatan

2021



Pengumuman Dana Impak dengan komitmen berjumlah RM6 bilion



Pelancaran Cabaran Impak Inovasi Khazanah (KIIC) "Meningkatkan Mutu Perkhidmatan bagi Warga Emas di Malaysia" <sup>10</sup>

Pelancaran Program MySTEP menerusi kerjasama dengan GLC dan para penggiat industri

2022



Kejayaan IPO Farm Fresh dengan nilai RM2.51 bilion – salah satu IPO terbesar di Bursa Malaysia pada 2022 <sup>11</sup>

Perkongsian strategik dibentuk dengan SK ecoplant bagi memacu pertumbuhan Cenviro agar muncul sebagai peneraju dalam pengurusan sumber serantau



Penyempurnaan penggabungan Celcom-Digi yang membentuk syarikat telekomunikasi terbesar di Bursa Malaysia

Pelancaran Rangka Kerja dan Sasaran Kemampanan Khazanah



Pelancaran galeri seni secara maya Galeri Khazanah

Penyerahan perjanjian tanah Taman Tugu daripada Dewan Bandaraya Kuala Lumpur kepada Amanah Warisan Negara (AWAN)



2023



Pelancaran UEM Lestra sebagai sebuah platform pelaburan hijau bagi melaksanakan Strategi Peralihan Tenaga Khazanah <sup>12</sup>



Pelancaran Cabaran Impak Inovasi Khazanah Kedua – "Menangani Cabaran Iklim demi Keterjaminan Makanan di Malaysia"



Penubuhan 42 Malaysia (42MY) bersama Sunway Education Group bagi membangunkan bakat yang berkemahiran <sup>13</sup>



Pelancaran Program Pembangunan K-Youth



Baca lebih lanjut mengenai 30 Tahun Memajukan Malaysia <https://www.khazanah.com.my/>

## BAB 2

# PEMIMPIN KAMI MEMIMPIN DENGAN VISI YANG MENCIPTA NILAI

- 10 Perutusan Pengerusi
- 13 Perutusan Pengarah Urusan
- 21 Lembaga Pengarah
- 30 Pasukan Pengurusan Kanan





## PERUTUSAN Pengerusi

“ Pihak Berkepentingan yang dihargai sekalian,

Tidak dapat dinafikan bahawa sebagai sebuah negara, kita sekali lagi terpaksa mengharungi tahun yang mencabar, dibayangi inflasi yang berterusan, pertumbuhan ekonomi yang lebih perlahan daripada biasa serta ketidaktentuan geopolitik. Namun demikian, kita berjaya menempuh badai ini, disokong oleh permintaan domestik yang kukuh. Walaupun ini adalah pencapaian yang baik, namun saya percaya Malaysia berpotensi menzahirkan lebih lagi dengan sokongan Khazanah dan melalui kerjasama strategik dengan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) serta Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC).”

### Memperkasa Masa Depan Malaysia

Rangka Kerja Ekonomi MADANI telah dilancarkan pada Julai 2023. Ia merupakan strategi komprehensif yang dirangka untuk menyusun semula ekonomi, menempatkan Malaysia sebagai pemain terkemuka di Asia Tenggara, serta memastikan bahawa manfaat ekonomi dikongsi secara saksama dengan “menaikkan lantai” dan “menaikkan siling”. Komponen utamanya termasuk melonjakkan pelaburan langsung domestik (DDI), menggalakkan inovasi dan memajukan rantaian nilai.

Pelancaran Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR) dan Pelan Induk Perindustrian Baharu 2030 adalah antara beberapa pelan tindakan utama yang akan membantu kita mencapai objektif ini.

### Momentum yang Mencipta Rekod

Dengan sukacitanya saya ingin mengongsikan bahawa langkah-langkah proaktif ini telah diterima dengan baik dan telah mula membuahkan hasil. Malaysia merekodkan pelaburan diluluskan yang tertinggi dalam sejarah sebanyak RM329.5 bilion pada 2023, dengan



Dato' Seri Anwar Ibrahim

## PERUTUSAN PENERUSI

peningkatan ketara 35.1% tahun ke tahun dalam DDI. Ini membuktikan bahawa syarikat di seluruh spektrum perniagaan, termasuk GLC dan GLIC, telah menyahut seruan saya dengan positif untuk melakukan pelaburan domestik secara lebih mendalam. Dengan berbuat demikian, saya yakin bahawa pelabur asing akan lebih berani untuk melabur lebih banyak di Malaysia memandangkan keyakinan teguh yang dimiliki oleh pelabur tempatan terhadap ekonomi kita.

### Pencapaian Kami pada 2023

Khazanah mencatatkan keputusan kewangan yang kukuh pada 2023 meskipun berlatarkan persekitaran global dan domestik yang mencabar, dengan menempatkan kembali portfolionya pada landasan secara berkesan selepas tempoh lima tahun yang mencabar. Ia meneruskan agenda kemampuan dengan pelancaran platform pelaburan hijau melalui UEM Lestra Berhad, sejajar dengan matlamat NETR iaitu pelepasan sifar bersih menjelang 2050. Selain itu, Khazanah turut melabur lebih RM800 juta melalui Dana Impak bagi menyuburkan ekosistem digital dan syarikat pemula niaga di Malaysia, lantas memperkukuh strategi Memajukan Malaysia. Secara dalaman, Khazanah telah memenuhi sasaran Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) dengan mencapai operasi neutral karbon dan mewujudkan rangka



► Dato' Seri Anwar Ibrahim menyampaikan ucapan penutupnya pada majlis Khazanah Megatrends Forum 2023.

kerja Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman (DEI). Meraikan sedekad dalam mencetus impak kedermawanan, Yayasan Hasanah telah mendekati lebih 2.9 juta orang, memajukan pendidikan, pembangunan masyarakat, seni dan ilmu pengetahuan dengan ketara.

### Berkongsi Tanggungjawab dalam Pembinaan Negara

Pada 2023, Khazanah meneruskan strategi Memajukan Malaysia dengan bergerak rapat sejajar dengan Rangka Kerja Ekonomi MADANI melalui inisiatif pembangunan negara dan pembangunan

mampan. Pelaburan strategik dalam sektor berkembang pesat seperti teknologi digital dan tenaga boleh diperbaharui telah menyumbang secara langsung kepada peningkatan daya saing ekonomi Malaysia. Di samping itu, Khazanah turut menyokong ekosistem Perusahaan Mikro, Kecil dan Sederhana (PMKS) secara aktif dengan menggalakkan transformasi dan inovasi digital bagi memacu aktiviti ekonomi di seluruh negara.

Tumpuan Khazanah terhadap impak sosioekonomi menyaksikannya terus menyokong matlamat Rangka Kerja Ekonomi MADANI dengan menggalakkan pertumbuhan

# PERUTUSAN PENERUSI

terangkum dan membina daya tahan negara. Isu keterjaminan makanan ditangani melalui projek seperti Cabaran Impak Inovasi Khazanah oleh Dana Impak, manakala inisiatif Future Malaysia Skills merapatkan jurang kemahiran dan mempersiapkan tenaga kerja untuk permintaan masa depan. Usaha pembangunan komuniti, yang diterajui oleh Yayasan Hasanah telah meningkatkan manfaat sosioekonomi penduduk yang kurang mendapat perkhidmatan. Akhir sekali, dengan menyepadukan prinsip ESG ke dalam operasi Khazanah dan memperhalusi rangka kerja penilaian impak SEMARAK, kami memastikan bahawa inisiatif kami memberi manfaat ketara, menyumbang kepada daya tahan dan kemakmuran sosioekonomi Malaysia.



► Dato' Seri Anwar Ibrahim, Datuk Amir Hamzah Azizan dan Dato' Amirul Feisal menghadiri sesi jelajah galeri yang mempamerkan visi untuk memberi nafas baru kepada Bangunan Sultan Abdul Samad.

Walaupun banyak kemajuan telah dicapai, kejayaan kolektif dan berterusan kami dalam semua ikhtiar ini bergantung kepada kesatuan usaha semua pihak berkepentingan. Pembinaan negara merupakan tanggungjawab bersama, dan Khazanah bersungguh-sungguh meneroka peluang kerjasama dengan lain-lain GLIC, GLC, sektor swasta, dan masyarakat Malaysia yang lebih luas untuk memacu pertumbuhan dan menjamin kemakmuran ekonomi.

## 30 Tahun dan Seterusnya

Peranan Khazanah telah berkembang sepanjang tiga dekad lalu, sepadan dengan kemajuan dan pembangunan ekonomi serta keperluan masyarakat di Malaysia. Biarpun begitu, Khazanah tetap berpegang teguh kepada misi pembinaan negara. Menerusi pelaburan strategik dalam ekonomi mampan dan nilai kemasyarakatan, Khazanah memperkasa generasi akan datang dan menyumbang secara bermakna kepada kemajuan Malaysia.

Terletak di tengah-tengah Asia Tenggara dan pusat rantau Asia Pasifik yang lebih luas, saya percaya bahawa banyak yang dapat ditawarkan oleh Malaysia kepada dunia. Dalam hal ini, Khazanah kekal tidak berbelah bahagi dalam agendanya untuk menyokong pertumbuhan ekonomi Malaysia melalui penciptaan nilai strategik dalam pelaburan sedia ada dan dengan meneroka ruang pertumbuhan baharu.



► Dato' Seri Anwar Ibrahim menghadiri Program Karnival Kerjaya Setahun Bersama Kerajaan Malaysia MADANI yang berlangsung di Stadium Bukit Jalil.

## Penghargaan

Sebagai penutup, saya mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada Ahli Lembaga Pengarah Khazanah atas keputusan mereka yang teguh dan bertanggungjawab, lantas memastikan tadbir urus dan prestasi yang mantap. Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Ahli yang meninggalkan Lembaga Pengarah - Tan Sri Mohammed Azlan Hashim, Dato' Zainal Abidin Putih, dan Lau Seng Yee - di atas khidmat mereka yang penuh berdedikasi. Sumbangan mereka tidak ternilai, dan legasi mereka akan memberi inspirasi kepada kami dalam menempa kemajuan berterusan.

**Dato' Seri Anwar Ibrahim**  
Pengerusi

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

“ Pihak Berkepentingan yang dihormati sekalian,

Berlatarkan tahun yang diselubungi ketidakstabilan ekonomi dan ketidaktentuan global, Khazanah terus melangkah maju, dan kekal teguh dalam menggalas mandat kami demi menzahirkan nilai mampan untuk rakyat Malaysia. Menerusi peruntukan modal secara berdisiplin, pelaburan strategik dan komitmen yang tidak berbelah bahagi terhadap kemampuan, kami terus menyumbang ke arah Malaysia yang lebih berdaya tahan, dengan menghasilkan pulangan ekonomi dan kemasyarakatan kepada negara.”

### Mengemudi Landskap Ekonomi yang Kompleks Agar Dapat Dimanfaatkan

Tahun 2023 menghadirkan pelbagai cabaran dan peluang untuk Khazanah. Di peringkat global, inflasi yang tinggi memaksa bank pusat mengekalkan kadar faedah pada paras yang tinggi menerusi dasar monetari yang ketat. Pada masa yang sama, ketegangan geopolitik yang semakin meningkat yang menyaksikan konflik antara kuasa besar memburukkan lagi situasi ketidakstabilan ekonomi. Apabila digabungkan, keadaan yang agak memudaratkan ini terus mencabar pasaran global, meningkatkan ketidaktentuan serta merumitkan usaha pemulihan ekonomi. Di tanah air pula, gambaran yang terlukis untuk Malaysia adalah semangat yang optimistik, namun berhati-hati.

Pada 2023, BNM menaikkan OPR seiring dengan tindakan bank pusat di peringkat global, manakala Kerajaan mengeluarkan pelbagai pelan tindakan dan pelan hala tuju nasional (Ekonomi MADANI, Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR), Pelan Induk Perindustrian Baharu (NIMP) 2030). Walaupun beberapa tekanan domestik masih wujud, perkembangan ini membantu melonjakkan keyakinan terhadap daya tahan ekonomi Malaysia dan potensinya untuk terus tumbuh biarpun berada di tengah-tengah ketidaktentuan global ini.

Di sebalik suasana ini, Khazanah tetap berdedikasi dalam Memajukan Malaysia yang mengemudi pelaburan kami ke arah pembangunan mampan.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Kami mengorak langkah kemajuan yang ketara dalam menyokong Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR), Pelan Induk Perindustrian Baharu (NIMP) 2030 dan Pelan Tindakan KL20, di samping melaksanakan pelbagai inisiatif yang sejajar dengan usaha mewujudkan nilai jangka panjang untuk Malaysia.

Kami mendapat suntikan semangat berdasarkan prospek untuk bekerjasama dengan Kerajaan bagi memacu pertumbuhan dan pembangunan negara. Secara khususnya, strategi pelaburan Malaysia dan pelan penciptaan nilai kami membolehkan Khazanah memainkan peranan penting dalam memacu transformasi ekonomi Malaysia, antara lain, dalam bidang peralihan tenaga, ketersambungan dan pendigitalan.



► Berkongsi detik gembira dengan Tan Sri Abdul Wahid Omar, Pengerusi Bursa Malaysia, semasa Persidangan Global AVPN 2023 di Pusat Konvensyen Kuala Lumpur.

### Keputusan Kewangan yang Teguh di Tengah-tengah Ketidaktentuan

Meskipun keadaan pasaran diselubungi ketidaktentuan, Khazanah memperlihatkan peruntukan modal yang berdisiplin untuk menghasilkan pulangan yang mampan sambil melabur untuk masa depan. Khazanah mencatatkan keuntungan operasi sebanyak RM5.9 bilion, didorong oleh dividen dan pengagihan yang lebih tinggi daripada syarikat pelaburannya, keuntungan nilai saksama dan pemeliharaan modal. Kami terus membina kedudukan kewangan yang kukuh dengan nisbah Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV) berbanding hutang kekal sihat pada kadar 2.7x, walaupun terdapat peningkatan kecil dalam paras hutang kepada RM50.2 bilion berbanding RM49.1 bilion pada tahun sebelumnya.

Pelaburan kami di Malaysia adalah kunci kepada portfolio yang berdaya tahan, dan justeru itu, Khazanah sangat komited untuk mengelola aset Malaysia dan mencipta nilai yang mampan untuk rakyat Malaysia. Contoh yang menggalakkan ialah Malaysia Aviation Group Berhad ("MAGB"). Pada 2023, MAGB mencatatkan keuntungan bersih pertama selepas faedah dan cukai (NIAT) sejak penubuhannya (sehingga mencapai struktur semasanya) pada 2015, biarpun berhadapan kos operasi dan buruh yang lebih tinggi, ringgit (RM) yang lebih lemah, cabaran rantai bekalan dan kadar faedah yang tinggi.



► Bersama kakitangan Khazanah semasa berlangsungnya Karnival Kerjaya Program Setahun Bersama Kerajaan Malaysia MADANI pada Disember 2023.

Perjalanan MAGB bukanlah sesuatu yang mudah: ia perlu menjalani penstrukturan semula kewangan pada 2021, melaksanakan pelan pemulihannya dan mengurangkan kerugian fiskal, semuanya, sambil bertahan hampir sedekad menanggung kerugian, sebelum mencapai prestasi tertinggi dalam sedekad pada 2023. Kisah kejayaan ini, antara lain, membuktikan betapa bernilainya memiliki pandangan jangka panjang dalam pelaburan, iaitu suatu pendekatan yang akan terus membimbing strategi dan tindakan kami.

### Perspektif Jangka Panjang untuk Pertumbuhan Mampan

Untuk Memajukan Malaysia, Khazanah melabur merentasi seluruh spektrum ekonomi Malaysia, daripada syarikat tersenarai Malaysia kepada sektor baru muncul, serta di peringkat global dengan merentas pasaran, kelas aset, sektor dan geografi. Secara keseluruhan, kami berusaha untuk memberikan pulangan yang kukuh melalui portfolio pelaburan kami, dan dengan berbuat demikian, kekal dipandu oleh pendekatan yang mengutamakan nilai jangka panjang.

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN



► Bersama pasukan penganjur Khazanah Megatrends Forum 2023 (KMF 2023).

Pada tahun 2023, kami menerima pakai pendekatan berdasarkan misi bagi portfolio pelaburan Malaysia demi meningkatkan strategi kami dalam memacu pulangan yang mampan untuk negara. Lebih 60% daripada portfolio pelaburan kami tertumpu di Malaysia. Kami terus menempa kemajuan yang teguh menerusi Dana Impak dengan mengenal pasti program berimpak tinggi baharu bagi menzahirkan manfaat sosioekonomi kepada Malaysia dan memberi impak kepada pihak berkepentingan di Malaysia dari semua lapisan masyarakat: antara lain, daripada bakat masa depan, kepada usahawan, serta Perusahaan Mikro, Kecil dan Sederhana (PMKS).

Tambahan lagi, kami meneruskan usaha mempelbagaikan portfolio melalui pelaburan dalam pasaran swasta dan awam di peringkat global. Dengan mengimbangi pendedahan di seluruh Malaysia dan geografi global, serta antara pelbagai sektor, kami berharap dapat memantapkan keupayaan portfolio untuk bertahan dalam menghadapi turun naik pasaran. Usaha pengimbangan semula yang dimulakan pada tahun-tahun sebelum ini ternyata telah membuahkan hasil yang positif, seperti yang terbukti menerusi prestasi portfolio 2023 kami.

Melangkau aspek daya tahan portfolio, pendekatan kami terhadap pelaburan global merupakan kunci bagi Khazanah

memudahkan aliran masuk ilmu pengetahuan, rangkaian hubungan, dan peluang pelaburan ke Malaysia. Kami percaya bahawa sinergi pendekatan global kami berpotensi menjana kesan limpahan untuk Malaysia, sama ada dalam bentuk penciptaan nilai dan ilmu pengetahuan untuk syarikat domestik kami, mengenal pasti peluang baharu untuk Dana Impak, atau memangkin pengembangan dalam bidang pertumbuhan baharu yang lain.

Kemampan kekal sebagai teras kepada strategi kami pada 2023 dan akan terus diterapkan. Pertama, Khazanah berhasrat memainkan peranan utama dalam membentuk peralihan yang saksama dan bertanggungjawab dalam menuju ke arah masa depan yang mampan untuk Malaysia. Kedua, 2023 menyaksikan kami memenuhi sasaran ESG kami dalam mencapai operasi neutral karbon, melaksanakan rangka kerja DEI di seluruh organisasi, dan melaksanakan KPI berkaitan ESG untuk mereka yang menggalas peranan utama dalam kepimpinan di seluruh syarikat portfolio kami.

Secara keseluruhannya, perspektif jangka panjang Khazanah terhadap pertumbuhan mampan akan dipacu oleh strategi kami bagi Memajukan Malaysia, yang bergerak sejajar dengan aspirasi Ekonomi MADANI kerajaan dan rancangan pembangunan negara. Usaha kami akan tertumpu kepada “menaikkan lantai” demi meningkatkan kualiti hidup rakyat Malaysia, dan “menaikkan siling” untuk mengubah ekonomi negara sambil meningkatkan daya saing negara.



# PERUTUSAN PENGARAH URUSAN



▶ Tiga finalis teratas Cabaran Impak Inovasi Khazanah 2023 – Braintree Technologies, Ultimeat dan Kapitani – yang dianugerahkan geran sehingga RM500,000 setiap pasukan, meraikan kejayaan mereka bersama-sama dengan Ketua Dana Impak, Bryan Lim (ketiga dari kiri).

## Memacu Impak Sosioekonomi menerusi Dana Impak

Pada 2023, Dana Impak, sebuah dana bernilai RM6 bilion yang dikhususkan untuk memberi impak kekal sebagai elemen penting dalam strategi kami untuk Memajukan Malaysia. Kami telah mengenal pasti projek bernilai kira-kira RM800 juta merentasi pelbagai bidang pencetus impak, yang kesemuanya bertujuan meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia serta memupuk daya tahan negara. Beberapa inisiatif utama kami telah membuahkan hasil dalam bidang permulaan dan landskap keusahawanan, ekosistem PMKS, pertanian, bakat tersedia digital dan pengukuran impak.

Untuk memperkukuh landskap keusahawanan, kami melancarkan Future Malaysia Program (FMP) bagi menempatkan Khazanah sebagai pemain utama dalam mengukuhkan ekosistem permulaan tempatan. Kerjasama dengan firma modal teroka seperti Gobi Partners dan 500 Global menegaskan komitmen kami untuk memacu pertumbuhan dan inovasi dalam kalangan syarikat permulaan di Malaysia melalui sokongan dan pelaburan strategik.

Ekosistem PMKS menyaksikan peningkatan yang berterusan pada 2023. Kami melabur dalam PolicyStreet, sebuah syarikat teknologi insurans tindakan penuh tempatan, yang menyediakan produk insurans mengikut kesesuaian kepada lebih

500,000 pekerja sambilan dan 50,000 PKS, lantas meningkatkan jaminan kewangan bagi kumpulan yang kurang mendapat perkhidmatan ini. Selain itu, jalinan kerjasama kami yang berterusan dengan Funding Societies bertujuan menangani jurang pembiayaan sebanyak RM90 bilion untuk PMKS, dan seterusnya mengukuhkan sokongan kami terhadap sektor ini yang kritikal untuk fasa pertumbuhan Malaysia seterusnya.

Dalam bidang pertanian, kami melancarkan Cabaran Impak Inovasi Khazanah 2023 (KIIC 2023) untuk memperkukuh keupayaan Malaysia dari segi keterjaminan makanan dalam menghadapi cabaran iklim. Pada KIIC 2023, profil perniagaan yang inovatif telah memberi inspirasi kepada kami, dan ia merangkumi protein alternatif, penyelesaian automasi dan platform pasaran. Kami akhirnya telah menganugerahkan geran bernilai RM5.05 juta untuk menyokong potensi yang terdapat dalam projek-projek ini bagi memberi impak kepada industri pertanian.

Demi terus membantu pekebun kecil dalam subsektor pertanian, ternakan dan akuakultur, kami telah menyempurnakan projek Semai yang melibatkan tinjauan di seluruh negara, menjangkau lebih 3,300 pekebun kecil untuk memahami cabaran mereka. Penemuan daripada kaji selidik tersebut siap sedia memberikan pandangan tentang cabaran yang dihadapi oleh para pekebun kecil, dan diharapkan dapat menjadi panduan berharga dalam merangka strategi dan dasar pertanian pada masa hadapan.

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Untuk terus berkembang maju dalam dunia yang semakin dikuasai teknologi digital, Malaysia memerlukan bakat yang tersedia untuk masa hadapan. Justeru itu, inisiatif Future Malaysia Skills (FMS) telah dibentuk sebagai sebuah platform penajaan bakat bagi mempersiapkan Malaysia menghadapi masa depan pekerjaan. 42 Malaysia, sekolah sains komputer rakan-ke-rakan kami yang inovatif ini menyasar untuk membangunkan 10,000 para profesional teknologi yang berkemahiran sepanjang dekad akan datang, dengan perancangan untuk berkembang dari Kuala Lumpur ke Pulau Pinang, Iskandar Puteri, dan wilayah lain, termasuk Malaysia Timur. Selain itu, kami turut melabur dalam program pembangunan set kemahiran khusus bagi memperengkap bakat Malaysia untuk sektor yang kalis masa hadapan seperti penjagaan kanak-kanak dan penjagaan warga emas.

Untuk memperkukuh pelaburan ini, tumpuan terarah kepada mewujudkan impak kemasyarakatan yang berkekalan. Bagi memudahkan pengukuran impak yang terhasil, kami telah memperhalusi Rangka Kerja SEMARAK, sebuah alat penilaian impak secara komprehensif yang telah dibangunkan pada tahun 2022. Pada mulanya, ia dilaksanakan untuk menjejaki impak terhadap inisiatif 42 Malaysia, dan sejak dari itu SEMARAK telah berkembang untuk digunakan dalam penilaian projek baharu merentasi pelbagai tema. Selain itu, kami berpeluang berkongsi rangka kerja SEMARAK dengan pelbagai pihak berkepentingan luar: antara lain, Asian Venture Philanthropy Network (AVPN) dan rakan kongsi FMP kami.



► Taklimat media mengenai Tinjauan Tahunan Khazanah 2024 (KAR2024) bersama dengan (dari kiri) Datuk Hisham Hamdan, Faridah Bakar Ali dan Datuk Amran Hafiz Affifudin.

### Memperkasa Komuniti dan Meningkatkan Impak Kemasyarakatan

Nadi penggerak operasi kami adalah misi untuk terus menzahirkan nilai kemasyarakatan untuk rakyat Malaysia. Sejak 2006, kami telah melaksanakan inisiatif untuk membina kapasiti dan komuniti yang berdaya maju di seluruh negara dengan menyalurkan usaha kami kepada lima bidang fokus utama: Mewujudkan Peluang, Mewujudkan Negara Berdaya Saing, Pembangunan Komuniti, Pemuliharaan Alam Sekitar serta

Pemeliharaan Seni, Warisan dan Budaya. Sehingga kini, Khazanah dan organisasi sokongan kami telah menyumbang RM2.2 bilion kepada pelbagai inisiatif di bawah tonggak tersebut.

Pada 2023, sayap kedermawanan kami, Yayasan Hasanah, terus memainkan peranan yang kritikal dalam menzahirkan nilai kemasyarakatan di seluruh Malaysia. Meraikan perjalanannya sepanjang sedekad, Yayasan Hasanah memberi impak kepada lebih 2.9 juta individu melalui program pendidikan, pembangunan komuniti dan kelestarian alam sekitar.

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Kerjasama kami dengan Kementerian Kewangan melalui Geran Khas Hasanah (HSG) telah meluaskan jangkauan kami, menyokong pelbagai inisiatif yang meningkatkan kehidupan masyarakat, menambah baik kesihatan mental dan menggalakkan peluang sosioekonomi.

Selain itu, Taman Tugu, sebuah kawasan rimbunan hijau berkeluasan 66 ekar yang dibangunkan melalui kerjasama awam dan swasta, memperoleh kemampuan kewangannya menerusi pembaharuan sokongan daripada pelbagai entiti. Menerima lebih satu juta pengunjung sejak 2018, Taman Tugu telah memperkenalkan acara baharu pada 2023, yang memupuk penglibatan komuniti.

Seterusnya, Think City, rakan kongsi yang bertanggungjawab terhadap penghasilan projek dan perundingan dengan tertumpu kepada aspek pewujudan tempat, sosial dan alam sekitar, analisis serta pemuliharaan, meneruskan projek yang memberi nafas baru dengan mencetuskan impak yang besar kepada bandar, termasuk program Kita Untuk Kita (K2K) bagi menambah baik perumahan awam dan kerjasama demi menyerlahkan daerah kreatif Kuala Lumpur. Sejak 2009, Think City telah melaksanakan pelbagai program geran, lantas mengukuhkan peranannya dalam transformasi bandar.



► Mentransformasi Taman Serba Guna di Perumahan Awam Jalan Hang Tuah, Program Penambahbaikan Ruang Awam ini, yang dibiayai oleh PNB Merdeka Ventures Sdn Berhad dan diterajui oleh Think City, bertujuan untuk mewujudkan ruang komuniti yang selamat dan terangkum. Ia meningkatkan kemudahan dengan ciri penyesuaian iklim seperti turapan berliang dan penggunaan bahan kitar semula.

### Hala Tuju Strategik untuk 2024 dan Seterusnya

Beralih ke tahun 2024, landskap ekonomi global terus berhadapan dengan pergolakan dan ketidakpastian. Arah aliran utama yang membentuk persekitaran makroekonomi termasuk ketegangan geopolitik yang berterusan, dinamik perdagangan yang berkembang serta impak daripada dasar yang terhasil daripada kitaran pilihan raya global yang besar, dengan lebih 76 negara akan mengundi pada 2024. Namun

demikian, kami kekal optimistik dan berada pada kedudukan strategik untuk mengemudi persekitaran yang kompleks ini dan terus menzahirkan nilai untuk Malaysia.

Di dalam negara, Malaysia diunjurkan mengalami pertumbuhan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) sebanyak 4-5% pada 2024, dipacu oleh penggunaan domestik yang teguh dan pemulihan dalam permintaan eksport, khususnya dalam elektronik. Tinjauan positif ini disokong oleh inisiatif strategik kerajaan seperti NETR, Pelan Induk Perindustrian Baharu 2030 (NIMP 2030), dan pembaharuan fiskal yang sedang berlangsung, bertujuan untuk memperluas asas cukai dan merasionalisasikan subsidi.

Pelaburan Khazanah akan terus menyokong strategi nasional ini, mengukuhkan komitmen kami untuk memacu pertumbuhan ekonomi Malaysia. Kami akan mengambil bahagian secara aktif dan menyokong pelancaran dasar-dasar ini, dengan memastikan portfolio kami berada pada kedudukan yang tepat untuk meraih manfaat daripada pemulihan dan pertumbuhan yang dijangkakan dalam sektor utama.

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Paling penting, pada 2024, kami akan memajukan Strategi Malaysia yang baharu dengan memberi tumpuan kepada empat tonggak utama:



### Ketersambungan

Kami akan meningkatkan peranan Malaysia sebagai sebuah hab strategik melalui pelaburan yang disasarkan dalam infrastruktur dan pengangkutan, terutamanya dalam aset utama seperti Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) dan Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB). Usaha ini penting untuk menarik modal, para pelabur serta bakat, selaras dengan NIMP 2030.



### Pendigitalan

Kami akan menerajui transformasi digital merentasi syarikat portfolio kami untuk meningkatkan produktiviti dan memantapkan daya saing global. Pelaburan dalam infrastruktur digital dan teknologi inovatif akan memacu kecekapan serta membuka peluang pertumbuhan baharu, meletakkan Malaysia di barisan hadapan ekonomi digital.



### Peralihan Tenaga

Komitmen kami dalam menyokong matlamat pelepasan sifar bersih Malaysia menjelang 2050 akan direalisasikan melalui kepimpinan dalam pelaksanaan Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR). Projek yang diterajui oleh UEM Lestra, di bawah anak syarikat milik penuh kami UEM Group, melibatkan pembangunan tenaga boleh diperbaharui dan penyelesaian penyimpanan, di samping bangunan hijau dan inisiatif kecekapan tenaga, yang merupakan teras kepada strategi kami. Kami juga akan melaksanakan inisiatif ini melalui peranan pengawasan kami dalam Tenaga Nasional Berhad dengan mempercepatkan integrasi tenaga boleh diperbaharui (RE) melalui pelaburan dalam aset penghantaran dan pengagihan, antara lain, dengan tumpuan terhadap pemodenan grid.



Ketahui lebih lanjut bagaimana kami mendorong proses peralihan tenaga Malaysia pada bahagian **Sorotan Khas 2: Peralihan Tenaga** pada halaman 65.



### Bidang Pemangkin/Pertumbuhan Baharu

Melalui Dana Impak, kami akan merancang kembali ekosistem utama, menggalakkan kerjasama pihak berkepentingan dan mempengaruhi dasar untuk pertumbuhan ekonomi yang mampan. Kami mengutamakan pelaburan dalam masyarakat digital, kesihatan dan pendidikan yang berkualiti, serta keterjaminan makanan bagi menangani cabaran sosioekonomi dalam jangka masa serta-merta dan jangka panjang. Khazanah, dengan peruntukan awal sebanyak RM1 bilion kepada National Fund-of-Funds, akan melabur dalam syarikat inovatif berketumbuhan tinggi untuk menghasilkan impak positif terhadap ekonomi Malaysia dan mengukuhkan ekosistem modal teroka negara.

# PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

## Menghargai Legasi Kami dan Memandang Ke Hadapan

Tatkala kami meraikan ulang tahun Khazanah yang ke-30 pada 2024, kami merenung kembali perjalanan pertumbuhan kami dan dalam membina daya tahan, yang terhasil kerana adanya sokongan yang tidak berbelah bahagi daripada pihak berkepentingan – sektor swasta, kerajaan, dan yang paling penting, rakyat. Pencapaian kami sepanjang tiga dekad yang lalu memberi penekanan terhadap usaha kolaboratif dan perkongsian visi yang memacu kejayaan kami. Melangkah ke hadapan, penglibatan dan sokongan berterusan mereka menjadi penting ketika kami berusaha untuk membina masa depan yang makmur dan mampan untuk Malaysia.

Komitmen kami untuk menaikkan kedua-dua “siling” dan “lantai” ekonomi tetap berterusan. Kami akan terus memperjuangkan inisiatif yang meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia, memupuk inovasi, dan membina daya tahan, memastikan manfaat pertumbuhan dan pembangunan dikongsi secara saksama dalam kalangan semua rakyat Malaysia.

## Penghargaan

Pencapaian kami pada 2023 berupaya digapai disebabkan oleh sokongan yang tidak pernah goyah daripada pihak berkepentingan, ahli lembaga pengarah dan kakitangan kami.

Sehubungan dengan itu, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Ahli Lembaga Pengarah yang dihormati, Tan Sri Mohammed Azlan Hashim, Dato’ Zainal Abidin Putih, dan Lau Seng Yee, atas kebijaksanaan mereka yang tidak ternilai, dengan kesemua mereka berkhidmat membimbing kami sehingga Disember 2023. Sumbangan mereka ternyata penting dalam mencorak arus perjalanan kami.

Kami amat mengalu-alukan kehadiran ahli lembaga pengarah baharu, Wong Kang Hwee, dan berharap dapat meraih manfaat daripada kepakaran dan perspektifnya. Kami yakin, dengan sokongan Lembaga Pengarah, pihak pengurusan dan kakitangan kami yang berdedikasi, kami akan terus mengukir pencapaian baharu dan berkembang maju pada tahun-tahun berikutnya.

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

# LEMBAGA PENGARAH

**Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin**  
Setiausaha Syarikat

**Datuk Azian Mohd Aziz**  
Pengarah, Pengerusi NRC,  
Ahli EXCO dan Ahli ARC

**Dato' Seri Anwar Ibrahim**  
Pengerusi

**Wong Kang Hwee**  
Pengarah, Pengerusi ARC,  
Ahli EXCO dan Ahli NRC

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

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

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

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

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



EXCO: Jawatankuasa Eksekutif

ARC: Jawatankuasa Audit & Risiko

NRC: Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran

## LEMBAGA PENGARAH



**DATO' SERI ANWAR IBRAHIM**  
Pengerusi

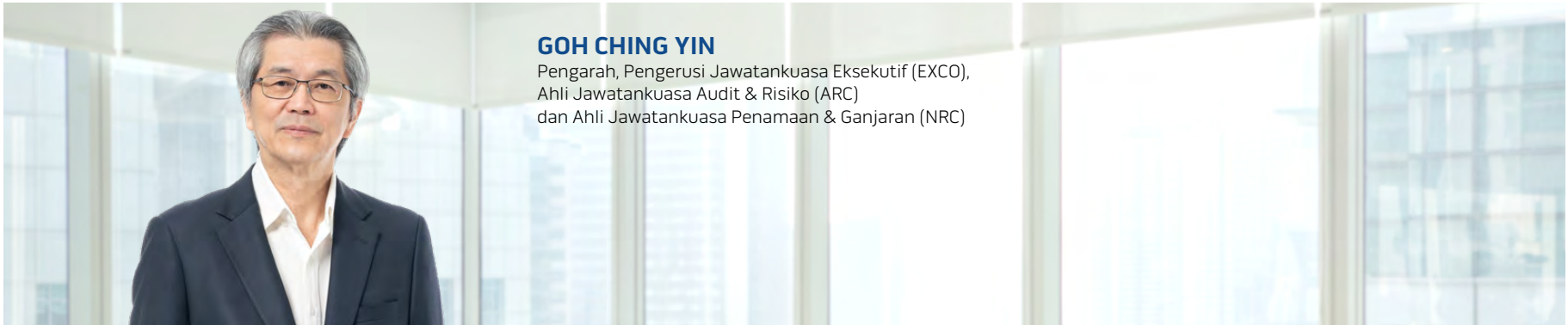
Dato' Seri Anwar Ibrahim dilantik sebagai Pengerusi Khazanah berkuat kuasa 3 Januari 2023. Beliau adalah Perdana Menteri Malaysia dan Menteri Kewangan pada masa ini.

Beliau merupakan Timbalan Perdana Menteri dari 1993 hingga 1998 dan pernah memegang pelbagai jawatan menteri, termasuk Menteri Pendidikan, Menteri Pertanian, dan Menteri Kebudayaan, Belia dan Sukan.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



### GOH CHING YIN

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

Goh Ching Yin dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 31 Julai 2018.

Beliau merupakan mantan Pengarah Eksekutif Pejabat Pengerusi, Strategi & Pembangunan, serta Pemantauan Pasaran di Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. Sebelum itu, beliau adalah Ketua Pegawai Eksekutif Southern Investment Bank, Pengarah Urusan, Kewangan Korporat untuk BNP Paribas Group, serta Ketua Perwakilan BNP Peregrine Sdn Bhd. Beliau juga pernah berkhidmat di RHB Sakura Merchant Bankers Berhad, Kumpulan Renong dan Price Waterhouse Associates.

Beliau kini merupakan Pengerusi dan Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Allianz Life Insurance Malaysia Berhad, Maybank Asset Management Singapore Pte Ltd dan Maybank Securities Pte Ltd. Beliau turut menganggotai Lembaga Pengarah Maybank Investment Bank Berhad, Maybank Asset Management Group Berhad, Allianz Malaysia Berhad dan Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad. Beliau memiliki MBA daripada Cranfield University, United Kingdom.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>



## LEMBAGA PENGARAH



### TAN SRI MOHAMMED AZLAN HASHIM

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

\* Sehingga 5 Disember 2023

Tan Sri Mohammed Azlan Hashim dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 1 April 2020.

Beliau merupakan Pengerusi Panel Pelaburan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja. Beliau juga adalah Pengerusi beberapa entiti tersenarai awam termasuk Telekom Malaysia Berhad, D&O Green Technologies Berhad, Marine & General Berhad serta IHH Healthcare Berhad.

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

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Ekonomi daripada Monash University, Melbourne dan merupakan Akauntan Berkanun. Beliau adalah Fellow Institut Akauntan Berkanun, Australia, Ahli Institut Setiausaha dan Pentadbir Berkanun serta Ahli Institut Akauntan Malaysia.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



**DATO' ZAINAL ABIDIN PUTIH**

Pengarah dan Pengerusi Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC)\*

\* Sehingga 5 Disember 2023

Beliau kini merupakan Pengerusi beberapa syarikat, termasuk Land & General Berhad, Tokio Marine Insurans (Malaysia) Berhad dan Touch 'n Go Sdn Bhd. Beliau juga menganggotai lembaga pengarah beberapa syarikat sendirian berhad.

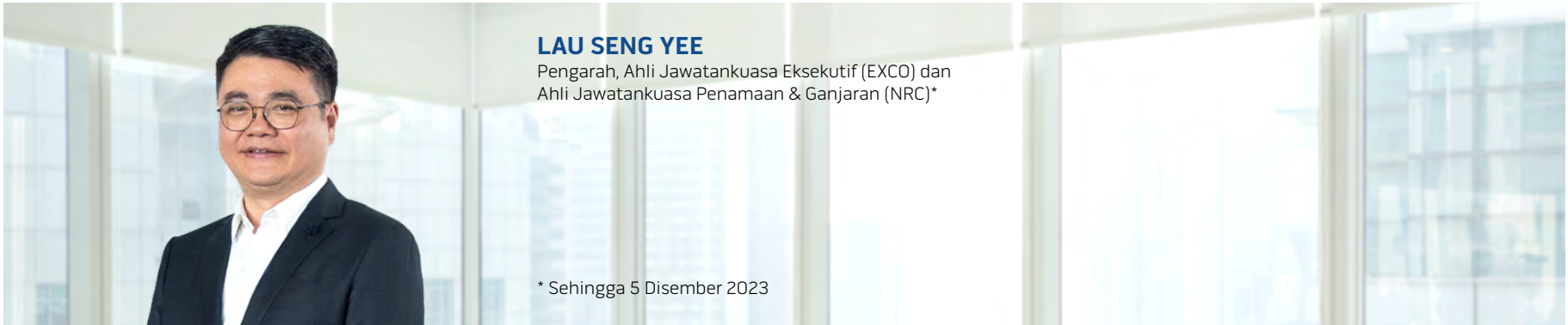
Beliau membawa bersamanya pengalaman luas selama berdekad-dekad dalam audit, setelah bertugas sebagai pengamal perakaunan sepanjang kerjayanya yang meliputi berbagai industri utama termasuk perbankan, insurans, tenaga, pengangkutan, pembuatan, agensi kerajaan, perladangan, hartanah, hotel, syarikat pelaburan dan amanah saham. Beliau juga berpengetahuan dalam hal percukaian dan perundingan pengurusan, terutamanya dalam bidang pemerolehan, pengambilalihan, penggabungan, penstrukturan semula dan penyenaian awam syarikat.

Beliau merupakan Fellow Institut Akauntan Berkanun di England dan Wales, serta ahli Institut Akauntan Malaysia dan Institut Akauntan Awam Berkanun Malaysia. Beliau yang kini menjadi Pengerusi Yayasan Pelaporan Kewangan, merupakan mantan presiden Institut Akauntan Awam Berkanun Malaysia, mantan Pengerusi Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia dan Pengurusan Danaharta Nasional Berhad, serta mantan ahli Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia. Beliau adalah Pemegang Amanah Yayasan IJN serta Yayasan Universiti Multimedia.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



### LAU SENG YEE

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

\* Sehingga 5 Disember 2023

Lau Seng Yee dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 26 Jun 2019.

Beliau mempunyai pengalaman yang luas menjangkau 25 tahun dalam sektor teknologi dan media bagi pasaran China. Beliau menyertai Tencent Holding Company sejak 2006 dengan memegang pelbagai jawatan pengurusan utama seperti SEVP, Presiden Kumpulan Online Media, Pengerusi Penjenamaan Global dan Pemasaran Kumpulan sebelum beralih kepada jawatan semasanya sebagai Perunding Pengurusan Kanan pada Januari 2021. Sebelum itu, beliau merupakan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) BBDO dan CEO Publicis di China.

Diiktiraf sebagai “Global Media Person of the Year” oleh Cannes Lions pada 2015, beliau menyertai senarai penerima terdahulu yang antara lain termasuk pengasas Facebook Mark Zuckerberg, bekas CEO Microsoft Steve Balmer dan bekas Pengerusi Google Eric Schmidt.

Beliau merupakan alumni Universiti Kebangsaan Malaysia dan Rutgers University di New Jersey dan menerima MBA Eksekutif; beliau juga telah menamatkan Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School, dan kini berkhidmat sebagai ahli Lembaga Penasihat Harvard Business School Asia Pacific sejak 2015.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



### DATUK AZIAN MOHD AZIZ

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

Datuk Azian Mohd Aziz dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 26 Jun 2019. Beliau merupakan Peguam Bela dan Peguam Cara Mahkamah Tinggi Malaya, pengamal undang-undang di Tetuan Mohamad Hanafiah Zakaria di Kuala Lumpur, Malaysia. Beliau memulakan kerjayanya sebagai Peguam Persekutuan di Jabatan Peguam Negara pada 1 Oktober 1987 dan telah memegang pelbagai jawatan sepanjang kerjayanya, seperti Penasihat Undang-undang Kementerian Pengangkutan, Peguam Kanan Persekutuan di Bahagian Penasihat dan Bahagian Penyelidikan di Jabatan Peguam Negara, Penolong Kanan Penggubal Undang-undang Parlimen dan Penasihat Undang-undang Kementerian Pertahanan.

Pada 2009, beliau dilantik sebagai Setiausaha Perbadanan di Perbadanan Putrajaya (PPJ) dan pada 2010, beliau dilantik sebagai Ketua Pengarah Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP) di Jabatan Perdana Menteri.

Beliau turut berpengalaman berkhidmat sebagai Peguam Cara Perbendaharaan, Kementerian Kewangan, Timbalan Ketua Bahagian Penasihat (Perbandaran) I, Jabatan Peguam Negara, Ketua Bahagian Hal Ehwal Antarabangsa, Jabatan Peguam Negara dan Ketua Bahagian Penasihat, Jabatan Peguam Negara. Beliau juga merupakan Penggubal Undang-undang Parlimen di Jabatan Peguam Negara sejak 16 Disember 2020 hingga 26 Jun 2023.

Beliau juga pernah menganggotai lembaga pengarah pelbagai entiti seperti Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (LHDNM), Litar Antarabangsa Sepang, Amanah Raya Berhad, Amanah Raya Trustees, Syarikat Perumahan Negara Berhad, Institut Jantung Negara, Syarikat Prasarana Nasional Berhad dan Lembaga Penasihat Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM). Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (LL.B) (Kepujian) daripada Universiti Malaya.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



### WONG KANG HWEE

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

\* Bermula 6 Disember 2023

Wong Kang Hwee telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah Khazanah berkuat kuasa 5 Disember 2023. Beliau merupakan mantan akauntan di firma perakaunan awam dengan pelbagai pengalaman yang meluas dalam asurans dan khidmat nasihat.

Kerjayanya merentasi pelbagai industri, daripada firma swasta kecil sehinggalah kepada syarikat awam besar, mencakupi bidang pembuatan, perbankan, pembrokeran saham, hotel, pembangunan hartanah, pegangan pelaburan dan kejuruteraan awam. Selepas bersara, beliau berkhidmat sebagai penasihat dan perunding dalam sektor pegangan pelaburan, perkhidmatan kewangan dan hartanah.

Beliau memegang ijazah ekonomi daripada Leeds University, United Kingdom, dan merupakan ahli Institut Akauntan Berkanun di England dan Wales, Institut Akauntan Malaysia, dan Institut Akauntan Awam Berkanun Malaysia. Beliau turut berkhidmat sebagai pengarah untuk pelbagai syarikat sendirian berhad.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

## LEMBAGA PENGARAH



### **DATO' AMIRUL FEISAL WAN ZAHIR**

Pengarah Urusan dan Ahli Jawatankuasa Eksekutif (EXCO)

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah berkuat kuasa 16 Julai 2021. Sebelum itu, beliau merupakan Ketua Pegawai Kewangan Kumpulan Malayan Banking Berhad (Maybank) sejak Julai 2016 dan beliau juga merupakan Ketua Kumpulan, Perbankan Global Maybank dari Oktober 2014 hingga Jun 2016. Sebelum Maybank, beliau pernah menyertai Permodalan Nasional Berhad pada 2010 sebagai Naib Presiden Eksekutif Projek Khas dan telah dipinjamkan ke Chemical Company of Malaysia Berhad, sebuah syarikat tersenarai awam, sebagai Pengarah Urusan Kumpulan.

Pada 2008, beliau telah dilantik sebagai Pengarah Urusan, Ketua Perbankan Pelaburan di Maybank Investment Bank yang bertanggungjawab terhadap Bahagian Perbankan Pelaburan, Kewangan Korporat, Pasaran Modal Ekuiti dan Ekuiti Persendirian. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai Pengarah Eksekutif di BinaFikir Sdn Bhd dari 2004 hingga 2008.

Beliau kini Pengerusi Iskandar Investment Berhad, M+S Pte Ltd, Yayasan Khazanah dan Amanah Warisan Negara (AWAN). Beliau menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Hasanah dan Institut Penyelidikan Khazanah (KRI). Dato' Amirul Feisal Wan Zahir adalah Fellow Institut Akauntan Berkanun di England dan Wales, ahli Institut Akauntan Malaysia, dan Jurubank Berkanun, Asian Institute of Chartered Bankers.

Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Ekonomi dengan pengkhususan dalam Perakaunan dan Kewangan daripada London School of Economics and Political Science, United Kingdom dan telah menamatkan Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.



Untuk komposisi terkini Lembaga Pengarah, sila kunjungi laman web kami <https://www.khazanah.com.my/who-we-are/board-of-directors/>

# PASUKAN PENGURUSAN KANAN

**Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin**

Pengarah Eksekutif

Penasihat Undang-Undang, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Perkhidmatan Korporat dan Sokongan

**Dato' Amirul Feisal Wan Zahir**

Pengarah Urusan

**Bryan Lim**

Pengarah Eksekutif

Ketua, Dana Impak dan Ketua, Penjagaan Kesihatan

**Faridah Bakar Ali**

Ketua Pegawai Kewangan

**Datuk Amran Hafiz Affudin**

Pengarah Eksekutif

Ketua, Pelaburan Malaysia

**Datuk Hisham Hamdan**

Pengarah Eksekutif

Ketua, Pasaran Awam



# PASUKAN PENGURUSAN KANAN

**Geoff Lee**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Swasta dan  
Ketua, Teknologi

**Selvendran Katheerayson**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Aset Nyata dan Hartanah

**Suhana Dewi Selamat**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan

**Wong Shu Hsien**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengangkutan dan Pelancongan

**Latifah Daud**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengurusan Modal Insan Strategik

**Wong Wai Seng**

Ketua, Strategi dan  
Ketua, Peruntukan Aset





# PASUKAN PENGURUSAN KANAN



**Effizal Faiz Zulkifly**  
Ketua, Pengguna dan Perkhidmatan

**Ong King How**  
Ketua, Telekomunikasi dan Media

**Sherliza Zaharudin**  
Ketua, Komunikasi Korporat

**Dr Farid Mohamed Sani**  
Ketua, Projek Khas  
(Pelaburan)

**Nicholas Khaw**  
Ketua, Penyelidikan

## PASUKAN PENGURUSAN KANAN



### **DATO' AMIRUL FEISAL WAN ZAHIR**

Pengarah Urusan

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir dilantik sebagai Pengarah Urusan Khazanah berkuat kuasa 16 Julai 2021. Sebelum itu, beliau merupakan Ketua Pegawai Kewangan Kumpulan Malayan Banking Berhad (Maybank). Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Ekonomi dengan pengkhususan dalam Perakaunan dan Kewangan daripada London School of Economics and Political Science, United Kingdom dan telah menyempurnakan Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School. Beliau adalah Fellow Institut Akauntan Berkanun di England dan Wales (ICAEW), ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) dan Jurubank Berkanun, Asian Institute of Chartered Bankers (AICB).



### **FARIDAH BAKAR ALI**

Ketua Pegawai Kewangan

Faridah Bakar Ali menyertai Khazanah pada Mei 2006 selepas membina kerjaya dalam bidang perakaunan dan kewangan di PricewaterhouseCoopers Malaysia dan BP Malaysia. Di Khazanah, Faridah telah merealisasikan beberapa urusan niaga Kewangan Islam yang ulung, termasuk sukuk boleh tukar pertama di dunia dan tawaran runcit sulung Sukuk Ihsan, iaitu sukuk pelaburan Khazanah yang mampan dan bertanggungjawab. Faridah merupakan lulusan Lancaster University dalam bidang Perakaunan dan Kewangan. Beliau adalah ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) dan Fellow Institut Akauntan Berkanun di England dan Wales (ICAEW).



### **DATO' MOHAMED NASRI SALLEHUDDIN**

Pengarah Eksekutif

Penasihat Undang-Undang, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Perkhidmatan Korporat dan Sokongan

Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin menyertai Khazanah pada September 2009. Sebelum itu, beliau merupakan rakan kongsi di firma guaman terkemuka di Malaysia yang menasihati pelanggan mengenai undang-undang korporat dan aspek undang-undang berkenaan penstrukturan semula korporat, pengambilalihan serta penggabungan. Beliau memperoleh Ijazah Sarjana Muda Undang-undang (Kepujian) daripada University of Wales, Aberystwyth, United Kingdom pada 1993. Beliau menduduki peperiksaan amalan guaman pada 1994 dan telah diterima masuk ke Gray's Inn sebagai 'barrister-at-law' pada 1995. Beliau telah diterima masuk ke Mahkamah Tinggi Malaya sebagai peguam bela dan peguam cara pada tahun 1996. Beliau juga adalah pemegang ijazah MBA daripada University of Strathclyde, United Kingdom.



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

## PASUKAN PENGURUSAN KANAN

**DATUK AMRAN HAFIZ AFFIFUDIN**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pelaburan Malaysia

Datuk Amran Hafiz Affifudin menyertai Khazanah pada Jun 2011. Beliau memulakan kerjayanya di PETRONAS dalam fungsi kewangan korporat dan perbendaharaan. Beliau juga mempunyai pengalaman dalam industri ekuiti swasta menerusi perkhidmatannya di beberapa buah firma. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Perdagangan, dengan pengkhususan dalam Perakaunan dan Kewangan daripada McIntire School of Commerce di University of Virginia, Amerika Syarikat.

\* Datuk Amran menyertai UEM Group sebagai Pengarah Urusan pada Ogos 2024.

**BRYAN LIM**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Dana Impak dan Ketua, Penjagaan Kesihatan

Bryan Lim menyertai Khazanah pada Disember 2005. Beliau merupakan anggota utama pasukan penubuhan pejabat luar negara pertama Khazanah di Beijing pada 2008 dan kemudiannya dilantik sebagai Ketua, menerajui operasi di China pada 2017. Selepas berkhidmat selama 13 tahun di luar negara, beliau kembali ke Malaysia pada 2021 untuk menggalas jawatan yang disandangnya kini. Sebelum Khazanah, beliau pernah berkhidmat di Ernst & Young, Rating Agency Malaysia Bhd (RAM) dan ECM Libra Securities Sdn Bhd. Beliau adalah pemegang Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan daripada program MIT Sloan Fellows di Massachusetts Institute of Technology, Amerika Syarikat serta Ijazah Sarjana Muda Perdagangan dan Pengurusan daripada Lincoln University, New Zealand. Beliau turut memiliki kelayakan Penganalisis Kewangan Berkanun (CFA).

**DATUK HISHAM HAMDAN**

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Awam

Datuk Hisham Hamdan menyertai Khazanah pada April 2011 setelah berkhidmat di Sime Darby Berhad. Di Khazanah, beliau terlibat dalam pembangunan strategi dan perniagaan, penjagaan kesihatan, tenaga dan utiliti, serta operasi di China. Beliau adalah Pengerusi UEM Sunrise dan menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Institut Penyelidikan Khazanah (KRI). Beliau memiliki dua ijazah iaitu dalam bidang Kejuruteraan Kimia dan Pengurusan Industri daripada Purdue University, Amerika Syarikat. Beliau juga pernah mengikuti Program Pengurusan Lanjutan di Harvard Business School.

\* Datuk Hisham Hamdan dilantik sebagai Ketua Pegawai Pelaburan pada Mac 2024.



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

## PASUKAN PENGURUSAN KANAN



### GEOFF LEE

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pasaran Swasta dan Ketua, Teknologi

Geoff menyertai Khazanah pada September 2021 setelah berkhidmat lebih 30 tahun dengan menggalas pelbagai jawatan dalam industri kewangan dan pelaburan di Hong Kong dan United Kingdom. Beliau merupakan mantan Ketua Pelaburan Utama di Korea Development Bank Asia, Ketua Pelaburan Asia di HSBC Alternative Proprietary Investments dan Pengarah Urusan serta pengasas bersama Myo Capital Special Situations Fund. Sebelum berpindah ke bahagian beliau, beliau telah berkhidmat hampir sedekad dalam perbankan pelaburan sebagai Pengarah Telekomunikasi, Media dan Teknologi dan merupakan salah seorang anggota pengasas pasukan Penggabungan & Pengambilalihan di HSBC Investment Bank Asia. Geoff merupakan Fellow Akauntan Berkanun UK serta graduan University of Manchester.



### WONG SHU HSIEN

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengangkutan dan Pelancongan

Wong Shu Hsien menyertai Khazanah pada Februari 2005 selepas berkhidmat di BinaFikir Sdn Bhd. Terdahulu, beliau pernah bertugas di sebuah firma ekuiti swasta, Emerging Markets Partnership, yang merupakan Penasihat Utama kepada AIG Infrastructure Fund II. Beliau memiliki ijazah dalam bidang Ekonomi daripada University of Cambridge, United Kingdom, di samping Ijazah Sarjana Ekonomi dan Sains Politik daripada London School of Economics and Political Science, United Kingdom.



### SELVENDRAN KATHEERAYSON

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Aset Nyata dan Hartanah

Selvendran Katheerayson telah bersama Khazanah sejak Januari 2006. Sebelum itu, beliau pernah bertugas di Motorola Inc dan Maxis Communications Berhad. Beliau memulakan kerjayanya di Ernst & Young pada Jun 1994. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam daripada Harvard University, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan (Kewangan) daripada University of Hull, United Kingdom dan ijazah kepujian dalam bidang Undang-undang daripada University of London, United Kingdom.



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

# PASUKAN PENGURUSAN KANAN



## LATIFAH DAUD

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Pengurusan Modal Insan Strategik

Latifah Daud menyertai Khazanah pada Aril 2015 dari Honeywell International Inc. Shanghai, China. Berpengalaman luas dalam perundingan pengurusan dan sumber manusia setelah 30 tahun terlibat dalam pelbagai industri, termasuk semikonduktor, aeroangkasa dan penyelesaian teknologi perisian. Terdahulu, beliau berkhidmat di firma perundingan di Singapura, Hatibudi Nominees/Kumpulan Renong dan Arab Malaysian Merchant Bank, Kuala Lumpur, selain mengajar sains komputer di Yayasan Pelajaran MARA. Pernah menganggotai Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Khazanah dan merupakan ahli Panel Perhubungan Perusahaan bagi Persekutuan Majikan-Majikan Malaysia. Beliau juga adalah Pengarah Bebas dalam Lembaga Pengarah Theta Edge Berhad, iaitu syarikat di bawah Kumpulan Tabung Haji dan menjadi Penasihat Bakat Rangkaian Industri di TalentCorp, Kementerian Sumber Manusia. Memiliki Ijazah Sarjana Muda Sains dalam Pengurusan Komputer dan MBA daripada Eastern Illinois University, Amerika Syarikat.

\* Latifah Daud bersara pada Jun 2024.



## SUHANA DEWI SELAMAT

Pengarah Eksekutif  
Ketua, Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan

Suhana Dewi Selamat menyertai Khazanah pada November 2012 dan dilantik sebagai Ketua Pegawai Risiko pada 1 Februari 2017. Beliau menghimpunkan pengalaman selama lebih 25 tahun menerusi peranan yang digalas dalam bidang perundangan, kawal selia, pematuhan dan pengurusan risiko di firma tempatan serta syarikat multinasional, termasuk lapan tahun sebagai Pemegang Amanah WWF Malaysia. Beliau adalah graduan dalam bidang undang-undang di London School of Economics and Political Sciences.



## WONG WAI SENG

Ketua, Strategi dan  
Ketua, Peruntukan Aset

Wong Wai Seng menyertai Khazanah pada Ogos 2011. Beliau bertanggungjawab terhadap keseluruhan strategi korporat, peruntukan aset strategik dan perancangan strategik bagi memenuhi mandat jangka panjang dan matlamat kemampanan Khazanah. Beliau adalah pemegang Ijazah Sarjana Muda Pengurusan (Teknologi), dengan pengkhususan dalam bidang Kewangan daripada Universiti Teknologi Malaysia, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan daripada Thunderbird School of Global Management dengan memegang biasiswa Fullbright, serta Ijazah Sarjana Sains dalam bidang Pengurusan dengan menjadi Fellow Sloan daripada Stanford Graduate School of Business. Wai Seng merupakan Akauntan Pengurusan Berkanun Bersekutu (ACMA).



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

## PASUKAN PENGURUSAN KANAN

**EFFIZAL FAIZ ZULKIFLY**

Ketua, Pengguna dan Perkhidmatan

Effizal Faiz Zulkifly menyertai Khazanah pada Julai 2007 dan pengalamannya meliputi bidang infrastruktur serta telekomunikasi di UEM Group, Telekom Malaysia, dan Astro Berhad. Beliau kini berkhidmat sebagai Pengarah Bukan Eksekutif UEM Group dan Farm Fresh Berhad. Sebelum Khazanah, beliau adalah seorang penganalisis perniagaan dengan Citibank Berhad. Beliau adalah pemegang Ijazah Sarjana Perdagangan, Kewangan dan Sistem Maklumat Perniagaan daripada University of Sydney, Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Program Fellow MIT Sloan, Massachusetts Institute of Technology, dan Ijazah Sarjana Muda Perdagangan, Perakaunan, University of Queensland.

**DR FARID MOHAMED SANI**Ketua, Projek Khas  
(Pelaburan)

Dr Farid Mohamed Sani kembali menyertai Khazanah pada Disember 2018 selepas berkhidmat sebagai Ketua Pegawai Strategi UEM Group. Sebelum itu, beliau pernah bertugas di Telekom Malaysia dari 2012 hingga 2017. Dr Farid pertama kali menyertai Khazanah pada Julai 2004 dan berkhidmat sehingga 2011. Terdahulu, beliau merupakan perunding di McKinsey & Co. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Sarjana dan juga PhD dalam Kejuruteraan Kimia, ketigatiganya daripada University of Cambridge, United Kingdom.

**ONG KING HOW**

Ketua, Telekomunikasi dan Media

Ong King How menyertai Khazanah pada November 2006 dengan bertugas di Pejabat Pengarah Urusan sebelum menyertai bahagian Pelaburan pada 2008. Sebelum Khazanah, beliau bekerja di PricewaterhouseCoopers Malaysia dengan pengkhususan dalam perkhidmatan kewangan. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Perniagaan (Perakaunan) dengan Kepujian daripada RMIT University, Australia dan merupakan ahli CPA Australia.



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

## PASUKAN PENGURUSAN KANAN



### NICHOLAS KHAW

Ketua, Penyelidikan

Nicholas Khaw menyertai Khazanah pada April 2011 dari Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, tempat yang menyaksikan beliau memulakan kerjayanya sebagai ahli ekonomi makro. Beliau juga adalah Pemegang Amanah di Institut Penyelidikan Khazanah (KRI) dan merupakan penyumbang bulanan kepada ruangan Forum The Edge Malaysia. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam dalam Pembangunan Antarabangsa (MPA/ID) daripada Harvard Kennedy School dan Ijazah Sarjana Muda Sastera dalam bidang Ekonomi daripada Harvard College, Amerika Syarikat. Beliau kini merupakan pelajar PhD separuh masa dalam Penyelidikan Ekonomi Politik di King's College London.



### SHERLIZA ZAHARUDIN

Ketua, Komunikasi Korporat

Sherliza Zaharudin menyertai Khazanah pada Februari 2022 dan memiliki pengalaman lebih 20 tahun dalam bidang pemasaran serta komunikasi korporat yang merangkumi kempen yang dikurasi, penjenamaan, perhubungan media, komunikasi krisis dan pengurusan acara. Sebelum Khazanah, beliau pernah bertugas di Pos Malaysia Berhad, Sime Darby Property Berhad, Kumpulan AirAsia, F&N Coca-Cola (M) Sdn Bhd, Sepang International Circuit Sdn Bhd dan Malaysia Airports Holdings Berhad. Beliau berkelulusan MBA dalam bidang Pemasaran daripada Universiti Putra Malaysia dan Ijazah Sarjana Muda Sains dalam bidang Pengurusan Taman, Rekreasi & Pelancongan daripada University of Missouri-Columbia, Amerika Syarikat.



Untuk komposisi terkini Pasukan Pengurusan Kanan, sila kunjungi laman web [https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our\\_managements/?lang=ms](https://www.khazanah.com.my/who-we-are/our_managements/?lang=ms)

**BAB 3**

# MEMPERKUKUH KEKUATAN KEWANGAN KAMI

- 40 Sorotan Kewangan
- 42 Penunjuk Utama Kewangan
- 43 Laporan Juruaudit Bebas
- 44 Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan





## SOROTAN KEWANGAN

**Pada 2023, portfolio Khazanah secara keseluruhan memperlihatkan daya tahan serta pertumbuhan, justeru memperkukuh kedudukan kami biarpun berlatarkan ketidaktentuan dalam pasaran global.**

Khazanah mencatatkan keuntungan sebanyak RM5.9 bilion, suatu peningkatan ketara daripada RM1.6 bilion pada 2022. Pertumbuhan yang baik ini dipacu oleh dividen serta agihan yang lebih tinggi daripada syarikat pelaburan, keuntungan nilai saksama dan pemeliharaan modal.

Bagi tahun kewangan ini, Nilai Aset Bersih (NAV) bagi Keseluruhan Portfolio meningkat kepada RM85 bilion, yang mencerminkan kadar pertumbuhan tahunan terkompauun sejak 2004 sebanyak 5.1%. Pertumbuhan terhasil daripada peruntukan modal yang berdisiplin serta pengimbangan semula portfolio secara strategik. Dari segi pulangan portfolio, Portfolio Pelaburan mencapai Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) NAV 2.9% untuk kitaran 5 tahun dan TWRR NAV setahun sebanyak 5.7% yang dipacu oleh keuntungan dalam portfolio pasaran maju serta pemulihan sebahagian syarikat pelaburan yang tersenarai di Malaysia.

Selain itu, aset Penerbangan serta Pelancongan kami menunjukkan prestasi yang baik pada 2023, dengan Malaysia Aviation Group Berhad (MAGB) mencatatkan Keuntungan Bersih Selepas Cukai (NIAT) yang positif di samping pemulihan Destination Resorts and Hotels (DRH).

Hutang meningkat sedikit kepada RM50.2 bilion berbanding RM49.1 bilion pada tahun sebelumnya. Nisbah Nilai Aset Boleh Drealisasi (RAV) berbanding hutang kekal sihat pada 2.7x. Buat pertama kalinya, pada April 2023, Khazanah menerima penarafan kredit penerbit, iaitu A3 daripada Moody's Investors Service dan A- daripada S&P Global Ratings. Penarafan kredit gred pelaburan ini mengesahkan keupayaan kukuh Khazanah untuk memenuhi komitmen kewangannya, rekod dasar prestasi pelaburan dan pembiayaan yang baik, serta peranan penting yang dimainkannya dalam mengembangkan kekayaan jangka panjang Malaysia

Pada 2023, Khazanah membayar dividen sebanyak RM1 bilion kepada Kerajaan Malaysia dengan dividen terkumpul sejak 2004 sebanyak RM18.1 bilion.

▶ **Khazanah mencatat keuntungan sebanyak**

**RM5.9 bilion**

▶ **NAV bagi Keseluruhan Portfolio meningkat kepada**

**RM85 bilion**

▶ **Nisbah RAV berbanding hutang kekal baik pada**

**2.7x**

▶ **Penarafan kredit penerbit yang pertama bagi Khazanah:**

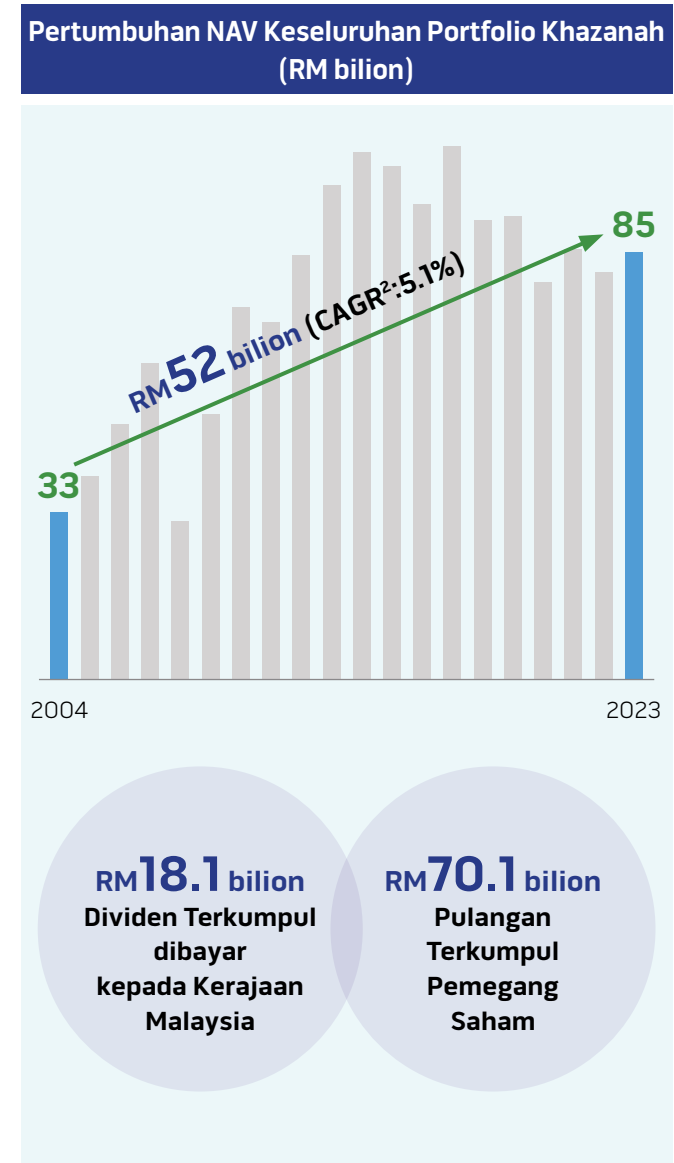
**Moody's: A3  
S&P Global Ratings: A-**

▶ **Khazanah membayar dividen sebanyak**

**RM 1 bilion  
kepada Kerajaan Malaysia**

# SOROTAN KEWANGAN

PORTFOLIO KHAZANAH SECARA KESELURUHAN			
Portfolio Pelaburan	Portfolio Dana Impak	Aset Pembangunan	Situasi Khas
<p><b>RM126.2 bilion</b> RAV<sup>1</sup></p> <p>Pelaburan dengan jangkaan pulangan komersial</p>	<p><b>RM6.0 bilion</b> diperuntukkan</p> <p>Pelaburan dengan sasaran jelas berkenaan hasil sosioekonomi</p> 	<p><b>RM5.1 bilion</b> RAV<sup>1</sup></p> <p>Pelaburan pembangunan jangka panjang yang berpotensi menyampaikan impak ekonomi</p> 	<p>Aset yang memerlukan pemulihan dari segi keuntungan dan aliran tunai operasi yang mampan</p> 
<p><b>Meneruskan usaha pengimbangan portfolio</b> ke arah sasaran Peruntukan Aset Strategik (SAA)</p>	<p>Rancang dan laksana pelaburan dalam 6 tema yang dikenal pasti untuk <b>menyampaikan impak sosioekonomi</b> yang boleh diukur</p>	<p>Terus memimpin syarikat-syarikat ke arah <b>kemampuan kewangan jangka panjang</b></p>	<p>Pengurusan aktif untuk mencapai <b>penyelesaian</b> bagi aset-aset yang berhadapan <b>situasi yang amat mencabar</b></p>



<sup>1</sup> RAV: Nilai Aset Boleh Direalisasikan; pada 31 Disember 2023

<sup>2</sup> Kadar Pertumbuhan Tahunan Terkompaun

## PENUNJUK UTAMA KEWANGAN

### Penyata Pendapatan (RM juta)

Bagi tahun-tahun berakhir pada 31 Disember

	2023	2022	2021	2020	2019
Hasil	7,812	8,017	5,353	8,364	14,290
Keuntungan/(kerugian) daripada operasi	5,890	1,630	670	2,897	7,360
Cukai	61	(156)	(226)	(88)	(82)
Keuntungan bersih bagi tahun	5,951	1,474	444	2,809	7,278
Dividen yang diisytiharkan					
- Dividen biasa	(1,000)	(500)	(2,000)	(1,000)	(1,000)
- Dividen khas	-	-	-	(1,000)	-
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	4,951	974	(1,556)	809	6,278

### Kunci Kira-Kira (RM juta)

Pada 31 Disember

	2023	2022	2021	2020	2019
Jumlah aset	93,924	86,819	84,822	81,888	83,066
Jumlah liabiliti (Nota A)	51,187	50,101	49,504	45,474	46,584
Aset bersih	42,737	36,718	35,318	36,414	36,482
Modal saham	12,284	12,284	12,284	12,284	12,284
Keuntungan tertahan	21,044	16,093	15,119	16,675	15,866
Rizab lain	9,409	8,341	7,915	7,455	8,332
Dana pemegang saham	42,737	36,718	35,318	36,414	36,482

### Nota A:

Termasuk dalam jumlah liabiliti ialah peminjaman seperti berikut:

### Peminjaman (RM juta)

Pada 31 Disember

	2023	2022	2021	2020	2019
Bon jaminan Kerajaan oleh Khazanah	4,009	5,767	7,943	9,878	10,639
Bon dan nota lain	35,271	30,188	29,826	26,245	24,997
Pinjaman berjangka	6,150	5,985	5,802	3,352	2,500
Sukuk boleh tukar	-	1,015	3,283	3,135	3,133
Kemudahan kredit pusingan	4,808	6,189	1,624	456	4,500
	50,238	49,144	48,478	43,066	45,769

1. Penyata pendapatan dan kunci kira-kira ini diperolehi daripada Penyata Kewangan Syarikat Berkaitan Khazanah, yang merujuk kepada penyatuan penyata kewangan Khazanah (Syarikat) serta Syarikat Tujuan Khas (SPV). SPV ini merupakan anak syarikat milik penuh Khazanah yang telah ditubuhkan untuk memegang pelaburan secara aktif atau sebagai syarikat pendanaan bagi Syarikat.
2. Hasil mencakupi laba pelupusan pelaburan terealisasi daripada pelaburan yang dikelaskan sebagai nilai saksama menerusi pendapatan komprehensif lain yang dikitar semula kepada perolehan tertahan semasa pelupusan pelaburan.
3. Keuntungan/(kerugian) daripada operasi terdiri daripada keuntungan/(kerugian) sebelum cukai, laba pelupusan pelaburan terealisasi serta pengurangan kekal nilai aset melalui pendapatan komprehensif lain yang dikitar semula kepada perolehan tertahan.

# LAPORAN JURUAUDIT BEBAS

## Laporan Mengenai Ringkasan Maklumat Kewangan

### Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan, yang terdiri daripada ringkasan kunci kira-kira pada 31 Disember 2023, 2022, 2021, 2020 dan 2019, ringkasan penyata pendapatan bagi tahun-tahun yang berakhir tersebut berserta nota berkaitan, diperoleh daripada penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan akaun pengurusan bagi tahun berakhir 31 Disember 2023, 2022, 2021, 2020 dan 2019.

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang disertakan adalah konsisten dengan penyata kewangan diaudit dan akaun pengurusan, dalam semua aspek penting, menurut dasar yang dinyatakan pada Penunjuk Kewangan Utama.

### Ringkasan Maklumat Kewangan

Ringkasan maklumat kewangan tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia, Piawaian Pelaporan Kewangan Antarabangsa dan keperluan Akta Syarikat 2016 di Malaysia. Oleh itu, membaca ringkasan maklumat kewangan dan laporan juruaudit mengenainya, bukanlah pengganti kepada membaca penyata kewangan diaudit Khazanah Nasional Berhad dan laporan juruaudit berkenaannya. Ringkasan maklumat kewangan dan penyata kewangan diaudit tersebut tidak menggambarkan kesan peristiwa yang berlaku selepas tarikh laporan kami terhadap penyata kewangan diaudit tersebut.

### Penyata Kewangan Diaudit dan Laporan Kami Mengenainya

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

### Tanggungjawab Pengarah terhadap Ringkasan Maklumat Kewangan

Pengarah bertanggungjawab terhadap penyediaan ringkasan maklumat kewangan menurut asas yang dinyatakan pada Penunjuk Kewangan Utama.

### Tanggungjawab Juruaudit

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

**Ernst & Young PLT**

26 April 2024

Kuala Lumpur

# TADBIR URUS, RISIKO DAN PEMATUHAN

## Gambaran Keseluruhan

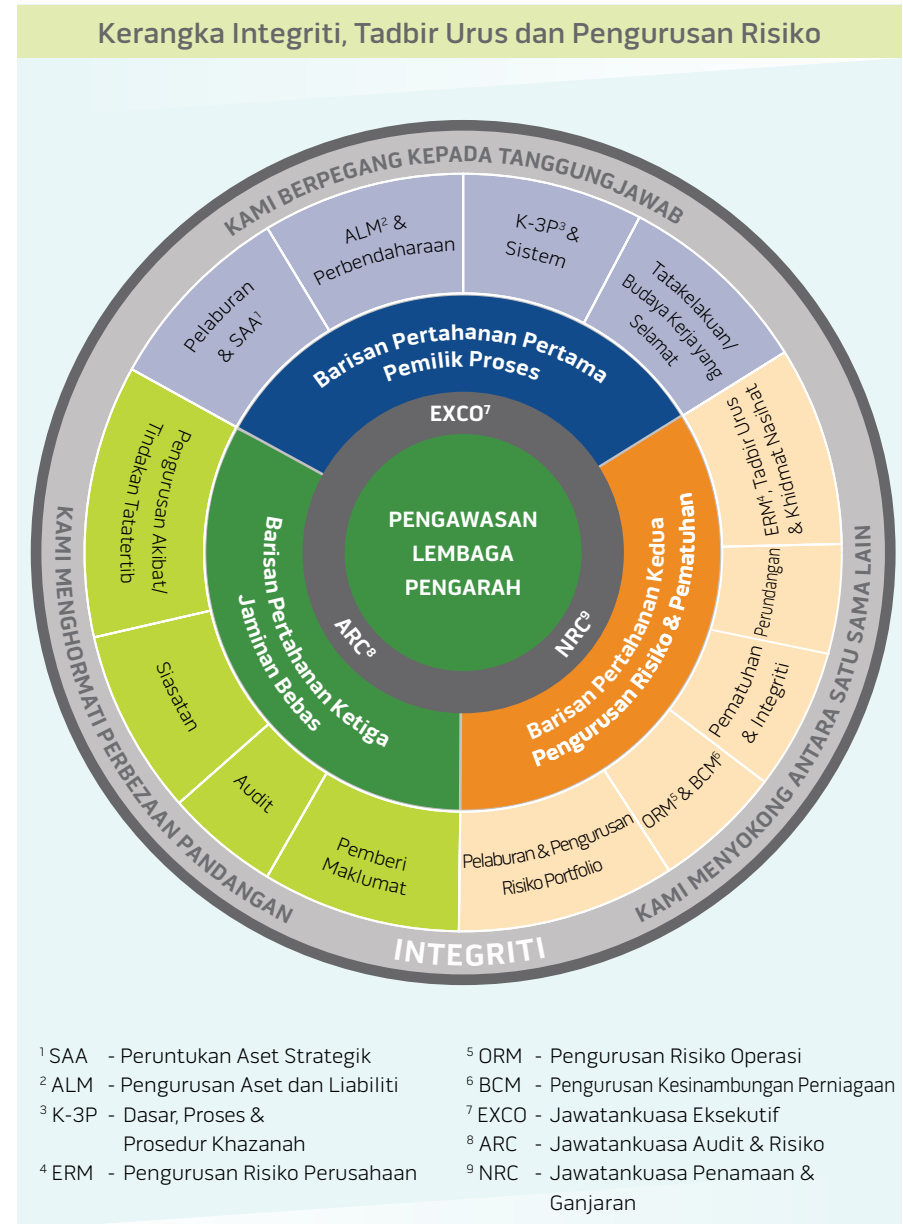
Sejak penubuhannya sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia, Khazanah terus mendukung piawai ketelusan dan kebertanggungjawaban yang ketat serta mengutamakan pengurusan risiko sebagai komponen utama budaya kami. Dengan memfokuskan semula pendekatan strategik terhadap mandat kami pada 2019, kami melakukan penambahbaikan yang besar dalam tadbir urus serta kapasiti dan keupayaan pengurusan risiko, sehingga meningkatkan tahap kematangan risiko kami. Ini termasuk meningkatkan budaya pengurusan risiko organisasi menggunakan alatan pengurusan risiko, menerapkan pendekatan pengurusan risiko yang formal dalam fungsi teras kami, dan membentuk pasukan khusus yang menyelia tadbir urus, risiko dan pematuhan.

## Tadbir Urus dan Akauntabiliti

### Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko di Khazanah

Budaya tadbir urus dan pengurusan risiko kami tertumpu pada Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR). Diterima pakai pada tahun 2004 dan ditambah baik pada tahun 2021 selaras dengan peningkatan kompleksiti organisasi, FIGR menggariskan dengan jelas tanggungjawab, kuasa dan struktur tadbir urus. Ia mengemudi kami dalam menguruskan risiko secara berkesan serta menyemai budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang terbaik.

Lembaga Pengarah mempunyai tanggungjawab dan pengawasan muktamad terhadap risiko kami yang diurus berdasarkan Model Tiga Barisan tradisional. FIGR dipacu oleh Nilai Teras yang menyatakan kesanggupan kami terhadap (i) Berpegang kepada tanggungjawab (ii) Menyokong antara satu sama lain, dan (iii) Menghormati perbezaan pandangan, dengan integriti membentuk asas bagi mendukung prinsip moral dan etika yang tinggi dalam setiap tindakan kami.



## TADBIR URUS, RISIKO DAN PEMATUHAN

Lembaga Pengarah, yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia, dan terdiri daripada pelbagai kumpulan profesional industri yang berpengalaman dan berkelayakan tinggi, disokong oleh tiga jawatankuasa kecil utama – Jawatankuasa Eksekutif (EXCO), Jawatankuasa Audit dan Risiko (ARC), serta Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran (NRC). EXCO menyokong Lembaga Pengarah dalam mempertimbangkan keputusan strategik, kewangan dan pelaburan yang penting, manakala ARC menyelia pelaksanaan kawalan dalaman dan proses risiko yang kukuh, termasuk integriti proses audit. NRC bertanggungjawab membuat cadangan kepada Lembaga Pengarah berkenaan hal pengurusan modal insan yang berkaitan dengan pengarah, pasukan pengurusan kanan dan kakitangan.

Di peringkat pengurusan, Jawatankuasa Pengurusan (MC) membincangkan perkara strategik dan operasi, termasuk prestasi organisasi secara keseluruhan, pengurusan risiko, isu integriti dan prestasi kewangan, manakala Jawatankuasa Pelaburan (IC) membincangkan dan meluluskan perkara yang berkaitan dengan pelaburan dan pelupusan pelaburan, dalam batas kuasa seperti yang ditentukan dalam Had Kuasa.

### Struktur Tadbir Urus

Struktur tadbir urus kami adalah berpaksikan Jadual Perkara Lembaga Pengarah (SMB) dan Had Kuasa (LOA). SMB menggariskan bidang kuasa Lembaga Pengarah, termasuk jawatankuasa kecil, manakala LOA menetapkan had kuasa yang diguna pakai oleh pasukan pengurusan kanan bagi memastikan struktur tadbir urus yang kukuh. Melengkapkan SMB dan LOA, matriks RICA, berdasarkan komponen (R)ecommend – mencadangkan, (I)nform - memaklumkan, (C)onsult - berunding, dan (A)pprove - meluluskan, menyediakan semak dan imbang yang sesuai di seluruh organisasi untuk memastikan tadbir urus dan akauntabiliti yang wajar.

Di peringkat operasi, kami berpandukan Dasar, Proses dan Prosedur Khazanah (K3P) yang menyediakan garis panduan dan proses yang berkaitan untuk Tiga Barisan Pertahanan bagi pelaksanaan tanggungjawab. Dokumen utama, termasuk Dasar Pelaburan, Dasar Pelaburan Mampan, Jangkaan Pemegang Saham dan Pengawasan Pelaburan, Rangka Kerja ESG, Kod Etika Perniagaan dan Tatakelakuan, semuanya sudahpun tersedia di laman web kami.

### Bahagian Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan

Walaupun ARC menyediakan pengawasan terhadap pengurusan risiko Khazanah, Bahagian Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan (GRC) ditugaskan untuk melaksanakan hala tuju strategik Lembaga Pengarah bagi memacu pendekatan pengurusan risiko dalam organisasi. GRC bertanggungjawab sepenuhnya dan melapor terus kepada ARC manakala dari segi pentadbiran melapor kepada Pengarah Urusan, demi memastikan tadbir urus yang bebas melalui pemisahan yang jelas dalam struktur pelaporan.

GRC mengendali fungsi Barisan Pertahanan Kedua dan Ketiga untuk Khazanah menerusi tiga saluran: Risiko Pelaburan (iRIS), Risiko Tadbir Urus & Korporat (GovRisk), serta Audit Dalaman & Penyiasatan (IAI). Dengan fungsi yang telah digariskan dengan jelas, iRIS ditugaskan untuk memberi nasihat tentang risiko dalam konteks transaksi pelaburan, manakala GovRisk bertanggungjawab mendukung dan meningkatkan amalan tadbir urus perusahaan. Objektif utama IAI adalah untuk memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah bahawa Barisan Pertahanan Pertama dan Kedua beroperasi seperti yang sepatutnya dan bahawa piawaian serta amalan tadbir urus semasa adalah bersesuaian dan mencukupi.

# TADBIR URUS, RISIKO DAN PEMATUHAN

## Pengurusan Risiko

Berdasarkan FIGR, Khazanah memanfaatkan pengurusan risiko perusahaan yang menyediakan asas yang koheren untuk pengurusan risiko yang berkesan dengan menggariskan metodologi yang menyeluruh untuk mengawal risiko, yang merangkumi komponen seperti kesanggupan mengambil risiko, struktur pengurusan risiko, jenis-jenis risiko dan pemantauan serta pelaporan.

Risiko-risiko Khazanah dikategorikan kepada Risiko Strategik, Risiko Pengurusan Aset dan Liabiliti (ALM), Risiko Pelaburan, Risiko Operasi, Risiko ESG dan Risiko Reputasi. Risiko Strategik ialah risiko menyeluruh yang melata ke dalam kategori risiko lain, manakala Risiko Reputasi membawa kesan urutan kedua kerana ia dipengaruhi oleh pendedahan kepada risiko lain.

Risiko kami dikenal pasti, dinilai dan diuruskan dengan sewajarnya berdasarkan jenis risiko, dan kemudiannya dipantau serta dilaporkan dengan teliti menerusi platform pihak berkuasa berkaitan. Pemantauan dan pelaporan yang berkesan merupakan unsur penting dalam proses pengurusan risiko Khazanah untuk mencapai kawalan yang komprehensif dan berkesan terhadap semua risiko, dengan pelaporan yang tepat pada masanya kepada ARC, yang melakukan pengawasan Lembaga Pengarah ke atas keseluruhan risiko Khazanah.

## Pendekatan pengurusan risiko utama merangkumi:

- Ujian senario dan tekanan terhadap operasi dan portfolio Khazanah yang timbul akibat potensi kejutan luaran, termasuk tetapi tidak terhad kepada perubahan-perubahan yang timbul dalam landskap makroekonomi, politik, masyarakat, teknologi, pengawalseliaan dan alam sekitar.
- Ramalan dan pemantauan prestasi portfolio jangka sederhana dan panjang kami berdasarkan simulasi Penyata Kesanggupan Mengambil Risiko menggunakan andaian pasaran modal jangka panjang.
- Pelaksanaan nisbah ALM, termasuk Pencetus Tindakan Pengurusan (MAT) dan had, disokong oleh analisis sensitiviti untuk mengurus risiko ALM.
- Menjalankan Penilaian Risiko Pelaburan (IRA) yang memberi pihak berkuasa yang meluluskan seperti IC, EXCO dan Lembaga Pengarah penilaian pihak bebas terhadap cadangan transaksi bagi meningkatkan proses membuat keputusan.
- Menjalankan Penilaian Kendiri Kawalan Risiko (RCSA), yang mengenal pasti potensi risiko operasi dan impaknya berdasarkan kesignifikanan risiko dan keberkesanan kawalan sedia ada, bergantung pada kriteria Kemungkinan dan Impak.
- Pelaksanaan Pengurusan Kesenambungan Perniagaan (BCM) dan Analisis Impak Perniagaan (BIA) sebagai sebahagian daripada pendekatan untuk bertindak balas terhadap sebarang insiden bencana.
- Pembangunan ESG FIGR yang menyediakan pengurusan risiko dan pematuhan untuk Pelaburan Mampan dan Kemampanan Perusahaan.

## Pematuhan dan Integriti

Fungsi pematuhan Khazanah adalah penting dalam memastikan aktiviti kami mematuhi keperluan kawal selia dan undang-undang yang berkaitan, lebih-lebih lagi dengan pendedahan global kami yang semakin meningkat. Kami melaksanakan Rangka Kerja Pengurusan Konflik yang tertumpu kepada konflik peribadi, konflik urus niaga dan konflik Lembaga Pengarah. Rangka kerja ini memastikan sebarang konflik kepentingan peribadi yang berpotensi berlaku dapat dikurangkan secara proaktif bagi memastikan transaksi pelaburan kami dijalankan secara telus dan objektif.

# TADBIR URUS, RISIKO DAN PEMATUHAN

## Inisiatif berkaitan pematuhan utama mencakupi:

- Pelaksanaan Dasar Halangan Maklumat untuk mengurus aliran maklumat bukan awam yang material dalam Khazanah bagi meminimumkan perdagangan orang dalam dan potensi pelanggaran undang-undang serta peraturan.
- Pengisytiharan kepentingan oleh kakitangan, yang memastikan mana-mana pegangan saham syarikat, perdagangan awam, dan jawatan pengarah yang dipegang tidak menimbulkan konflik kepentingan antara kepentingan peribadi mereka dan kepentingan kami. Pengisytiharan ini kemudiannya dikaji dan disemak secara bebas dengan pihak berkuasa kawal selia yang berkaitan.
- Libat urus yang kerap dengan pakar industri bagi menguruskan risiko yang berkaitan dengan keperluan sekatan, termasuk kehadiran fizikal kami melalui pejabat serantau.
- Pembangunan bakat dan peningkatan kemahiran yang memfokuskan kepada pematuhan kawal selia dan sekatan, antara lain, dengan dua Ketua Pematuhan Sekatan Global Berkanun.

Fungsi integriti kami menyokong keseluruhan fungsi tadbir urus dan risiko bagi memastikan Khazanah beroperasi secara bermoral dan beretika. Pada tahun kelima pelaksanaannya, agenda integriti dan antirasuah telah diserapkan ke dalam inisiatif pematuhan di seluruh organisasi, dan diterapkan dalam aktiviti perniagaan kami. Ini mencerminkan kematangan budaya integriti yang semakin meningkat di Khazanah berikutan pelaksanaan Pelan Integriti dan Antirasuah (IACP) pada 2019, yang menyaksikan penutupan hampir 100 item tindakan yang merangkumi aktiviti berfokuskan hasil dengan syarikat pelaburan, GLIC, MOF, SPRM dan pihak berkepentingan utama.



► Wakil integriti daripada GLIC di GIE 2023 bersama penceramah jemputan.

Seiring dengan komitmen kami bagi menyokong budaya integriti yang kukuh dalam ekosistem industri dan di peringkat kebangsaan, kami dengan bangganya meneruskan usaha untuk menganjurkan Acara Integriti GLIC (GIE) pada 2023 - bersama dengan Permodalan Nasional Berhad (PNB), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan) (KWAP), Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT), Tabung Haji (TH), dan Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO). Ini merupakan tahun kedua berturut-turut acara ini dianjurkan. Bertemakan 'Melestarikan Tadbir Urus Korporat dan Integriti', majlis tertutup itu dihadiri kira-kira 300 pengamal industri daripada 72 syarikat pelaburan di seluruh portfolio syarikat GLIC dan ia berjaya meneruskan usaha untuk mengukuhkan agenda antirasuah negara.



# TADBIR URUS, RISIKO DAN PEMATUHAN

## Inisiatif dan pencapaian utama berkaitan integriti merangkumi:

- Pelaksanaan Kod Etika Perniagaan yang menggariskan cara kami dan rakan perniagaan kami harus melakukan libat urus berdasarkan prinsip utama, iaitu integriti, kejujuran, akauntabiliti dan pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang diguna pakai.
- Kerjasama dan libat urus yang erat dengan pihak berkuasa seperti Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) dan Suruhanjaya Sekuriti, termasuk menyokong pelbagai inisiatif pengawalseliaan dan pembangunan dasar.
- Perkongsian ilmu melalui pelbagai sesi libat urus, termasuk pada Persidangan Antarabangsa mengenai Jenayah Kewangan dan Pembiayaan Keganasan, anjuran Institut Jurubank Berkanun Asia dan disokong oleh Bank Negara Malaysia serta Suruhanjaya Sekuriti.
- SPRM menganugerahkan Anugerah Khas Ketua Pesuruhjaya Pencegahan Rasuah Malaysia kepada seorang kakitangan Khazanah yang terlibat membantu SPRM dalam pembangunan Tatacara Pelaksanaan Fungsi Teras Unit Integriti Dan Governans Syarikat Berkepentingan Kerajaan, yang menyediakan prosedur yang kukuh untuk unit-unit integriti dan tadbir urus dalam GLC melaksanakan fungsi mereka dengan berkesan.
- Latihan dan aktiviti kesedaran yang berterusan, seperti surat berita mingguan tentang hal ehwal berkaitan integriti dan antirasuah serta kurikulum e-pembelajaran yang diwajibkan kepada semua kakitangan.
- Pensijilan kakitangan yang dilakukan secara berterusan, termasuk penyertaan dalam Program Pegawai Integriti Berkanun SPRM.



► Suhana Dewi Selamat, Ketua Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan Khazanah (dua dari kanan) sebagai ahli panel pada Persidangan Antarabangsa mengenai Jenayah Kewangan dan Pembiayaan Keganasan 2023.

## Audit Dalaman & Penyiasatan (IAI)

Berdasarkan Piagam Audit Dalaman Khazanah, unit ini menyokong Lembaga Pengarah melalui ARC bagi melakukan penilaian secara bebas tentang kemampuan dan keberkesanan sistem kawalan dalaman yang dilaksanakan oleh pihak Pengurusan berkenaan objektif yang ditetapkannya, termasuk memberi cadangan untuk menambah nilai dan menambah baik aktiviti perniagaan Khazanah. Unit Audit Dalaman dan Penyiasatan (IAI) yang khusus ini, mengikut fungsinya, melaporkan kepada ARC tetapi kedudukannya dari sudut pentadbiran terletak di bahagian GRC.

IAI mempunyai akses penuh, bebas dan tidak terhad kepada semua fungsi, sistem, rekod, harta benda dan kakitangan Khazanah yang berkaitan dalam menjalankan fungsi audit dalamannya. Di samping itu, ketua IAI, atau wakilnya, turut mempunyai hak untuk menghadiri dan memerhati mesyuarat peringkat pengurusan yang membincangkan tentang risiko dan isu perniagaan dan melihat bagaimana pengurusan risiko dan persekitaran kawalan beroperasi.

BAB 4

# MENGOPTIMUMKAN PORTFOLIO KAMI BAGI MENGEKALKAN PERTUMBUHAN

- 50 Pendekatan Pelaburan Kami
- 52 Portfolio Pelaburan
- 54 Portfolio Dana Impak
- 58 Aset Pembangunan



## PENDEKATAN PELABURAN KAMI

**Teras kepada mandat kami adalah untuk melabur demi meraih faedah mampan buat rakyat Malaysia, mencapai keseimbangan antara pertumbuhan kewangan dan pengawasan yang bertanggungjawab untuk generasi akan datang.**

**Komitmen ini mendorong kami untuk meneruskan pelaburan komersial yang memelihara dan meningkatkan nilai jangka panjang aset kami serta menghasilkan pulangan ekonomi dan kemasyarakatan untuk negara.**

Bersandarkan matlamat ini, kami memberi tumpuan kepada usaha menjana pulangan kewangan yang mampan melalui program pelaburan kami sambil memanfaatkan peluang pengewangan apabila ia muncul. Kami juga melabur dalam bidang pertumbuhan baharu yang berpotensi meningkatkan daya saing negara. Justeru itu, pelaburan kami terdiri daripada ekuiti awam dan swasta di peringkat global sehinggalah kepada syarikat pemula yang diasaskan dalam negara.

Portfolio Pelaburan kami merangkumi pelaburan dengan jangkaan pulangan komersial, yang menyaksikan Peruntukan Aset Strategik (SAA) menjadi panduan bagi kami dalam menentukan peruntukan yang mengurangkan risiko penumpuan dan melindungi portfolio kami daripada kejutan pasaran jangka pendek. Dalam membina daya tahan portfolio, kami amat menyedari tentang landskap

makroekonomi yang bersifat dinamik serta pertembungan trend mega global, yang telah mencetuskan persekitaran pelaburan yang semakin tidak menentu. Walau bagaimanapun, sebagai sebuah dana pelbagai generasi, kami kekal berdisiplin dalam menggerakkan modal kami secara komersial dengan tujuan untuk mengembangkan portfolio kami dalam jangka panjang. Pendekatan terhadap pelaburan jangka panjang ini membolehkan kami mengharungi ketidaktentuan pasaran jangka pendek dengan daya ketahanan.

Kami terlibat secara aktif dengan syarikat-syarikat pelaburan kami untuk memastikan mereka kekal fokus dalam menzahirkan nilai pemegang saham. Sebagai pemegang saham aktif merentasi semua pelaburan kami dalam pasaran modal Malaysia, kami bekerjasama dengan Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan untuk mencipta nilai serta meneroka strategi dan usaha niaga baharu.


Komitmen kami untuk memaksimumkan pulangan melibatkan pengelakan risiko yang tidak wajar sambil mendukung amalan pelaburan yang bertanggungjawab merentas portfolio kami. Kemampanan kekal sebagai pemacu dan kriteria teras dalam membuat keputusan pelaburan. Dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan kami menggariskan jangkaan yang jelas untuk pengamalan ESG di syarikat pelaburan kami.




Baca lebih lanjut mengenai **Jangkaan Pemegang Saham dan Pengawasan Pelaburan** dalam Bab 5 pada halaman 78.


# PENDEKATAN PELABURAN KAMI

Pelaburan kami adalah berdasarkan struktur berikut:





**Portfolio Pelaburan**  
 Portfolio antara generasi kami bermatlamat menjana pulangan terlaras risiko jangka panjang untuk memelihara dan mengembangkan nilai jangka panjang aset kami.

 Baca lebih lanjut pada halaman 52 dalam laporan ini.





**Portfolio Dana Impak**  
 Dana Impak bertujuan meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia dan membina daya tahan negara sambil menzahirkan impak sosioekonomi kepada rakyat Malaysia.

 Baca lebih lanjut pada halaman 54 dalam laporan ini.



**Aset Pembangunan**  
 Aset ini bertujuan menzahirkan impak ekonomi yang tinggi melalui pelaburan pembangunan jangka panjang. Aset-aset ini memerlukan tempoh gestasi yang lebih lama untuk merealisasikan pulangan kewangan yang disasarkan serta mencapai faedah dan hasil negara dan/atau kemasyarakatan.

 Baca lebih lanjut pada halaman 58 dalam laporan ini.



**Aset Situasi Khas**  
 Aset ini memerlukan pemulihan dalam keuntungan dan aliran tunai operasi yang mampan, dengan sasaran dan pelan tindakan khusus yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah setiap tahun.

Dengan memperuntukkan pelaburan secara strategik merentasi empat bidang ini, kami dapat mengimbangi matlamat kami dengan berkesan, iaitu untuk mencapai pulangan yang teguh dan konsisten serta tanggungjawab kami untuk menzahirkan nilai sosioekonomi jangka panjang buat rakyat Malaysia.



# PORTFOLIO PELABURAN

Pada tahun 2023, RAV Portfolio Pelaburan kami berkembang kepada RM126.2 bilion, dengan mencatatkan Kadar Pulangan Berwajaran Masa (TWRR) bagi Nilai Aset Bersih (NAV) untuk kitaran 5 tahun sebanyak 2.9% dan pulangan tahunan sebanyak 5.7%.

► **RM126.2 bilion**  
2023 RAV

► **2.9%**  
TWRR NAV kitaran 5 tahun

► **5.7%**  
TWRR NAV 2023

Pasaran global mempamerkan cabaran yang ketara, termasuk kadar faedah yang lebih tinggi untuk tempoh yang lebih panjang, pertumbuhan ekonomi China yang lemah dan ketegangan geopolitik di Eropah dan Asia Barat.

Meskipun berhadapan dengan cabaran ini, kami tetap berdisiplin dalam pelan peruntukan modal dengan matlamat untuk menzahirkan pulangan dan nilai yang mampan kepada rakyat Malaysia.

## Sorotan Prestasi

Kami menghasilkan prestasi yang lebih kukuh pada 2023 sambil kami terus mengimbangi semula portfolio untuk mencapai kepelbagaian dan membina daya tahan portfolio demi menahan kejutan pasaran jangka pendek.

**Prestasi portfolio bertambah baik pada 2023 disebabkan oleh portfolio Pasaran Maju yang tersenarai dan telah kami pilih pada 2020 serta pemulihan separa syarikat pelaburan yang tersenarai di Malaysia.**

TWRR RAV Portfolio Pelaburan mengikut Kelas Aset	% portfolio <sup>1</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	Kitaran 5-Tahun
Pasaran Awam - Malaysia	52.9%	3.2%	-7.4%	14.0%	-4.2%	<b>4.5%</b>	1.8%
Pasaran Awam - Global	17.2%	27.5%	26.2%	1.6%	-16.3%	<b>15.9%</b>	9.7%
Pasaran Swasta - Malaysia	5.8%	5.9%	-4.7%	12.2%	16.8%	<b>4.4%</b>	6.7%
Pasaran Swasta - Global	14.7%	6.1%	-1.3%	19.1%	3.9%	<b>2.4%</b>	5.8%
Aset Nyata	9.4%	10.5%	0.1%	11.2%	23.5%	<b>8.7%</b>	10.6%

<sup>1</sup> pada 31 Disember 2023

# PORTFOLIO PELABURAN

## Pasaran Awam

Pasaran Awam Global menyaksikan pertumbuhan kukuh, didorong oleh rali pasaran ekuiti AS, membalikkan prestasi tahun 2022 yang terjejas oleh cabaran ekonomi makro global. Prestasi kami dalam Pasaran Awam Malaysia adalah bukti terhadap pegangan saham kami yang aktif dan inisiatif penciptaan nilai dalam syarikat pelaburan yang tersenarai.

## Pasaran Swasta

Pasaran Swasta amat penting untuk mempelbagaikan portfolio. Kami memanfaatkan akses kami kepada Rakan Pelabur Awam (GP) kuartil teratas untuk pelaburan bersama dan peluang pelaburan dana. Kami juga mempunyai akses kepada aliran urus niaga ekuiti swasta secara langsung melalui kehadiran kami di AS, China, Eropah dan India melalui pejabat serantau (RO) kami.

## Aset Nyata

Portfolio Aset Nyata kami yang meliputi pelaburan dalam hartanah dan infrastruktur, terus memberikan pulangan yang stabil, menjadi penampun terhadap inflasi jangka panjang dan menyumbang secara positif kepada keseluruhan prestasi portfolio. Aset ini telah menunjukkan hasil yang konsisten dan bertindak sebagai unsur mempelbagaian yang kritikal di tengah-tengah ketidakpastian pasaran.

## Pempelbagaian dan Pengimbangan Semula Portfolio

Khazanah kekal teguh dalam usaha mempelbagaian portfolionya melalui pelaburan yang bersistematik dalam pasaran awam dan swasta. Dengan mengimbangi pendedahan merentas pelbagai geografi dan sektor, kami meningkatkan keupayaan portfolio kami untuk bertahan menghadapi turun naik pasaran. Usaha pengimbangan semula yang dimulakan pada tahun-tahun sebelumnya telah membuahkan hasil yang positif pada 2023, seperti yang terbukti menerusi prestasi portfolio yang kukuh.

## Memandang Ke Hadapan

Di saat melangkah ke tahun 2024, kami akan terus melaksanakan peruntukan modal dan strategi pelaburan agar kekal berdaya tahan menghadapi cabaran makroekonomi global yang berterusan. Kami akan mengenal pasti dan memanfaatkan peluang yang sejajar dengan visi kami untuk menzahirkan pulangan yang mampan kepada Malaysia. Sebagai dana kekayaan berdaulat, kami terus komited dalam memacu kemakmuran ekonomi Malaysia, selaras dengan strategi kami untuk Memajukan Malaysia.

## Pelaburan Strategik dan Pengurusan Portfolio

Sepanjang 2023, Khazanah mengekalkan strategi pelaburan yang berdisiplin, tertumpu kepada pengaturan modal jangka panjang merentas pelbagai kelas aset. Pendekatan ini adalah penting dalam mengemudi kesan pandemik COVID-19 dan ketegangan geopolitik yang mempengaruhi keadaan pasaran. Pada 2023, kami telah

meletak atur RM7.3 bilion dalam bentuk pelaburan baharu dan memperoleh RM7.2 bilion daripada pengewangan aset.

SAA membolehkan kami melakukan penyesuaian terhadap anjakan global bagi memastikan kesejajaran dengan objektif pelaburan kami yang menyeluruh, iaitu pertumbuhan, daya tahan dan kemampanan.

# PORTFOLIO DANA IMPAK



**Dana Impak terus melabur dalam bidang bersifat pemangkin yang mengukuhkan daya saing ekonomi Malaysia dan meningkatkan daya tahan negara, demi menzahirkan manfaat sosioekonomi dan impak kepada rakyat.**

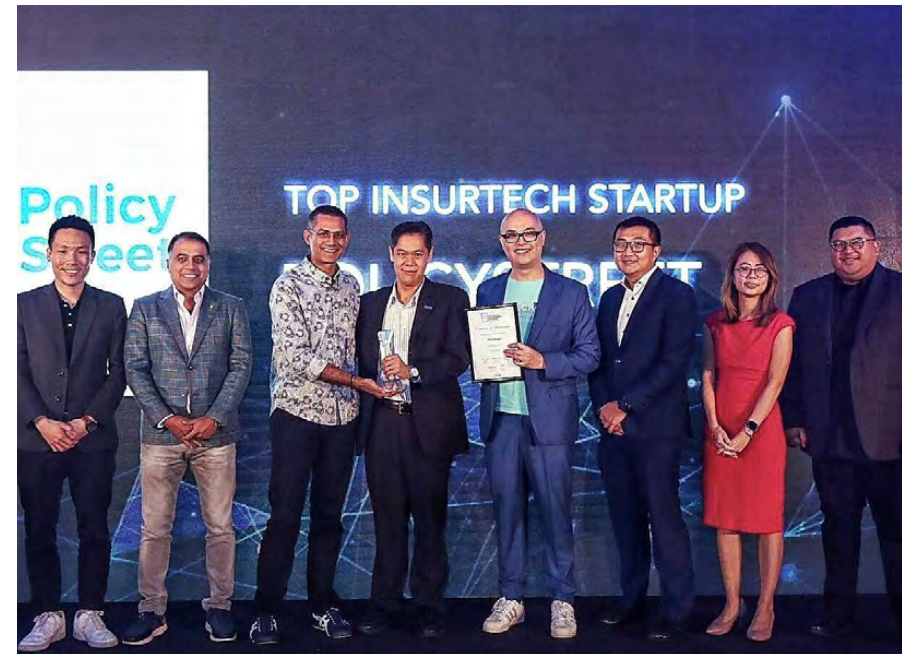
Sebagai salah satu tonggak di bawah strategi Memajukan Malaysia, Dana Impak menyaksikan peruntukan sebanyak RM6 bilion merentasi enam tema utama:

<p><b>Masyarakat Digital dan Hab Teknologi</b> Manfaatkan pendigitalan dan perkembangan teknologi untuk meningkatkan kecekapan dan pertumbuhan ekonomi</p> 	<p><b>Kesihatan Berkualiti dan Pendidikan untuk Semua</b> Memastikan akses yang sama kepada kesihatan dan pendidikan di tengah-tengah anjakan demografi global</p> 
<p><b>Pekerjaan Baik dan Mobiliti Sosial</b> Merapatkan jurang pendapatan dan kekayaan untuk memastikan kestabilan sosial masa hadapan</p> 	<p><b>Jaminan Makanan dan Tenaga</b> Memastikan ketersediaan dan sekuriti sumber kritikal seperti makanan, air dan tenaga</p> 
<p><b>Membina Ketahanan Iklim</b> Mengekal dan lindungi satu-satunya habitat yang kita tahu</p> 	<p><b>Persaingan di Pasaran Global</b> Kekal berdaya saing dalam dunia multipolar</p> 

Pada 2023, Dana Impak mengenal pasti projek bernilai lebih RM800 juta merentasi enam tema utama. Beberapa sorotan daripada 2023, mencakupi:

## Memupuk Ekosistem Perusahaan Bersaiz Mikro, Kecil dan Sederhana (PMKS)

Kami telah melabur dalam sebuah syarikat teknologi insurans tindakan penuh tempatan, **PolicyStreet**, untuk meningkatkan perlindungan bagi rakyat Malaysia yang kurang mendapat perkhidmatan, dengan lebih 500,000 pekerja sambilan dan 50,000 PKS meraih manfaat daripada serangkaian produk dan perkhidmatan PolicyStreet.



► PolicyStreet diiktiraf sebagai Syarikat Pemula Teknologi Insurans Terbaik pada majlis Fintech Frontiers Awards Malaysia 2023.

## PORTFOLIO DANA IMPAK

Bersama-sama dengan CGC Digital, kami telah melabur dalam **Funding Societies**, sebuah platform kewangan digital PMKS bersepadu yang terbesar di Asia Tenggara, untuk memperluas akses pembiayaan kepada perniagaan yang tidak dan kurang mendapat perkhidmatan. Di Malaysia, Funding Societies menyasar untuk menangani jurang pembiayaan sebanyak RM90 bilion untuk PMKS. Funding Societies akan menggunakan pelaburan tersebut untuk meluaskan liputan di Malaysia ke kawasan melangkaui Kuala Lumpur, Selangor, Pulau Pinang dan Johor. Menjelang akhir 2025, ia menyasarkan untuk memberi perkhidmatan kepada lebih 25,000 PMKS di seluruh Malaysia. Untuk mencipta impak yang lebih ketara, pelaburan tersebut akan memudahkan usaha CGC Digital dalam menempa kemajuan ke arah keterangkuman kewangan. Ini termasuk membangunkan produk jaminan digital yang inovatif dan model pemarkahan jaminannya sendiri yang bertujuan mengecilkan jurang dan menangani masalah utama yang dihadapi oleh PMKS apabila ingin mendapatkan sumber pembiayaan.

### Memacu Keusahawanan – Future Malaysia Programme (FMP)



► Hari Ekspo Malaysia Plug and Play yang sulung bersama rakan kongsi strategik Khazanah Nasional, CelcomDigi, Sime Darby Plantation dan Kumpulan EDOTCO, berterusan mempercepatkan pertumbuhan ekosistem inovasi di Malaysia.

**Future Malaysia Programme (FMP)** meneruskan usaha menyokong usahawan dan ekosistem modal teroka (VC). Pada asasnya ia berhasrat mengukuhkan ekosistem permulaan, kerana ia penting dalam memacu keusahawanan, pekerjaan, inovasi dan pelaburan di seluruh negara.

Menerusi FMP, kami menjalin kerjasama dengan pengurus VC yang mantap, program usaha niaga korporat serta platform inovasi terbuka. Ini termasuk perkongsian penting dengan firma VC terkemuka seperti Gobi Partners dan 500 Global, demi memanfaatkan rekod prestasi pelaburan dan kepakaran mereka untuk memudahkan pertumbuhan syarikat Malaysia pada skala antarabangsa. Di samping itu, kerjasama kami dengan

program pemecut teknologi PETRONAS FutureTech 3.0 membuktikan dedikasi kami untuk merapatkan badan korporat dengan ekosistem permulaan yang dipacu teknologi, membuka laluan kepada sinergi baharu dan meningkatkan nilai perniagaan merentas pelbagai industri.

Tambahan lagi, perkongsian kami dengan platform inovasi global seperti Plug and Play serta Antler memberi penekanan terhadap misi kami untuk memupuk bakat keusahawanan Malaysia. Perkongsian ini menyediakan akses kepada rangkaian pelabur dan penasihat global serta membuka pintu kepada peluang baharu, mendorong usahawan dan syarikat permulaan Malaysia ke arah pengembangan dan kejayaan antarabangsa. Usaha strategik ini adalah penting kepada matlamat kami yang menyeluruh, iaitu untuk melonjakkan kedudukan Malaysia sebagai hab inovasi dan keusahawanan yang amat berdaya maju di persada global.

Akhir sekali, Khazanah telah ditugaskan untuk menerajui usaha penguatan ekosistem VC melalui pemusatan agensi VC seperti Penjana Kapital dan Malaysia Venture Capital Management (MAVCAP) seperti yang diumumkan dalam Belanjawan MADANI 2024. Mandat yang diberikan oleh kerajaan ini selaras dengan objektif inisiatif FMP.



# PORTFOLIO DANA IMPAK

## Meningkatkan Kelompok Bakat Malaysia – Future Malaysia Skills

Pada 2023, kami melancarkan inisiatif **Future Malaysia Skills (FMS)** untuk menambah kelompok bakat Malaysia merentas pelbagai sektor, di samping menangani jurang kemahiran yang semakin meluas. FMS turut menyokong inisiatif FMP dengan mewujudkan saluran pembekalan bakat yang penting untuk ekosistem pemula tempatan dan usaha niaga korporat. Matlamat FMS adalah untuk memacu pembangunan bakat secara berterusan dan mempersiapkan Malaysia untuk masa depan pekerjaan dengan menggalakkan bentuk kemahiran yang mempunyai permintaan yang tinggi dan menyediakan akses kepada pekerjaan berkualiti tinggi, memupuk industri yang berdaya saing serta menyokong juara tempatan, selaras dengan tema-tema utama Dana Impak. Beberapa program meningkatkan tahap kemahiran dan mengasah semula kemahiran digital yang diperkenalkan melalui Future Malaysia Skills merangkumi:

- **42 Malaysia**, sebuah sekolah sains komputer rakan-ke-rakan yang inovatif, bermatlamat membangunkan 10,000 bakat teknologi mahir sepanjang satu dekad. Asas telahpun diletakkan untuk 42 Malaysia berkembang dari kampus utama kami, di 42 Kuala Lumpur, ke kampus baharu di Pulau

Pinang dan Iskandar Puteri pada 2024. Kampus di kawasan lain, termasuk di Malaysia Timur, turut berada dalam perancangan.



▶ Di 42KL, pelajar mengambil bahagian dalam pembelajaran rakan-ke-rakan, memandangkan program ini disusun untuk memudahkan penglibatan kolaboratif dalam kalangan rakan sebaya untuk pembelajaran.

- **Pembangunan set kemahiran khusus seperti KiddoCare**, iaitu sebuah platform perkhidmatan penjagaan atas permintaan, dengan lebih 13,000 wanita diperkasa dari segi ekonomi sebagai penjaga profesional. Seiring dengan aspirasinya untuk menjadi penyedia penyelesaian penjagaan hujung ke hujung, KiddoCare berhasrat menceburi bidang penjagaan warga emas, bermula dengan inisiatifnya untuk membangunkan pengasuh warga emas generasi baru melalui kerjasamanya dengan Program

Pembangunan K-Youth Khazanah. Inisiatif pembangunan yang lain termasuk program pensijilan dalam bidang seperti teknologi maklumat komputer dan kejuruteraan, menerusi kerjasama dengan peneraju industri.



▶ Melalui pelbagai program peningkatan kemahiran, Kiddocare memperkasa wanita untuk mencapai kemamparan ekonomi, meningkatkan status pengasuh kepada profesional, dan membina komuniti yang berdaya tahan untuk masa depan penjagaan.

- Menerima pakai pendekatan seluruh masyarakat bagi memperkasa generasi bakat akan datang menerusi jalinan kerjasama dengan organisasi kedermawanan, termasuk Yayasan Hasanah, untuk memperluas akses kepada pendidikan melalui sokongan kewangan untuk kumpulan berpendapatan rendah.

## PORTFOLIO DANA IMPAK

### Memperkuh Keterjaminan Makanan melalui Inovasi dan Pelaburan Strategik



- ▶ Cabaran Impak Inovasi Khazanah 2023 turut mendapat sokongan daripada Rakan Kongsi Program Dana Impak kami, serta Plug and Play APAC, Rakan-rakan Jangkauan - Impact Circle, Cradle dan MYStartup, serta Rakan Pembiayaan 500 Global, Gobi Partners dan Agrobank.

Kami telah menyelesaikan Projek Semai pada tahun 2023, sebuah kaji selidik komprehensif di seluruh negara yang melibatkan lebih daripada 2,500 pekebun kecil Malaysia. Pandangan dan penemuan daripada kaji selidik ini, yang diterbitkan di laman web kami pada akhir tahun lalu, menyediakan data berharga untuk membentuk strategi dan dasar pertanian masa hadapan. Malah, salah satu penemuan kaji selidik mencadangkan bahawa perubahan iklim adalah cabaran utama bagi sektor ini, yang membawa kami kepada pelancaran Cabaran Inovasi Impak Khazanah 2023 (KIIC 2023).

➤ Ketahui lebih lanjut melalui <https://semai.khazanah.com.my/> dan <https://www.khazanah.com.my/kiic/>

KIIC 2023 adalah satu inisiatif untuk memperkuh aspek keterjaminan makanan di Malaysia dalam menghadapi cabaran iklim. KIIC 2023 memberi tumpuan kepada penjana idea pelaburan

untuk menangani cabaran iklim demi keterjaminan makanan di Malaysia. Daripada KIIC 2023, kami telah memilih 15 finalis daripada pelbagai profil perniagaan, termasuk protein alternatif, penyelesaian automasi untuk agromakanan dan platform pasaran. Demi menyokong potensi dan impaknya terhadap industri pertanian, projek-projek inovatif ini dianugerahkan geran mencecah sehingga RM5.05 juta.

Komitmen kami untuk menjadikan industri pertanian kalis masa depan dibuktikan selanjutnya menerusi pelaburan kami dalam **BoomGrow**, sebuah pengendali syarikat persekitaran pertanian terkawal (CEA) tempatan. Pelaburan ini, yang dibuat melalui Gobi Dana Impak Ventures, menyerlahkan dedikasi kami untuk menghasilkan penyelesaian yang mampan dalam landskap pertanian yang sentiasa berkembang. Dalam mengatur langkah ke hadapan, kami akan terus meneroka pelaburan berkaitan agromakanan yang melibatkan penerimgunaan teknologi untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan pengeluaran makanan, memastikan masa depan makanan yang berdaya tahan dan terjamin untuk Malaysia.

### Mengukur Impak Kami

Kami terus memperhalusi **rangka kerja SEMARAK**, iaitu alat penilaian impak yang kami bangunkan untuk mengukur impak kemasyarakatan atau penciptaan nilai kemasyarakatan dalam perjalanan kami membina negara. Rangka kerja ini menyepadukan metodologi global sambil menyesuainya agar menepati konteks Malaysia, dan ia merupakan langkah penting dalam perjalanan kami ke arah penilaian impak yang komprehensif. Kami

telah melaksanakan rangka kerja ini merentas semua inisiatif impak Khazanah, bermula dengan 42 Malaysia. Usaha ini akan melibatkan penjejakan metrik prestasi utama seperti bilangan graduan, kadar kejayaan dalam penempatan kerja, markah kepuasan majikan dan statistik demografi, termasuk kumpulan pendapatan dan taburan geografi.

### Melangkah ke Hadapan

Impak daripada pandemik telah menunjukkan dengan jelas bahawa pendekatan bersandarkan seluruh anggota masyarakat (all-of-society) adalah perlu untuk menangani cabaran kemasyarakatan dengan berkesan. Selaras dengan pengajaran yang diperoleh ini, kami menekankan kerjasama merentas enam tema Dana Impak, dengan meneroka peluang kerjasama yang menyerlahkan lagi impak kami. Memperkenalkan secara bersama produk jaringan keselamatan kewangan untuk pekerja sambil dalam sektor penjagaan kanak-kanak oleh PolicyStreet dan KiddoCare merupakan suatu contoh bagaimana syarikat portfolio Dana Impak bekerja secara kolektif ke arah mencapai matlamat impak kami. Lebih-lebih lagi, inisiatif kami, terutamanya dalam isu keterjaminan makanan dan pembangunan bakat, telah dirangka untuk menangani keperluan segera dan menjadi asas kepada pertumbuhan mampan dan daya tahan ekonomi Malaysia.

Dalam mengatur langkah ke hadapan, tumpuan kami kekal ke arah memupuk inovasi, meningkatkan daya saing ekonomi, dan membina negara yang berdaya tahan melalui pelaburan dan perkongsian strategik.

# ASET PEMBANGUNAN

Sejajar dengan strategi Memajukan Malaysia, kami telah membuat pelaburan yang besar di Iskandar Malaysia. Inisiatif ini telah dirangka untuk meningkatkan pertumbuhan sosioekonomi dan daya saing wilayah Iskandar Puteri.

Sejak 2006, pelaburan berterusan kami dalam pembangunan hartanah dan perbandaran, pendidikan, dan kemudahan penerbitan filem dan televisyen telah mengubah kawasan itu menjadi hab ekonomi yang penuh bertenaga. Iskandar Puteri telah berkembang menjadi pusat pertumbuhan dinamik yang dipacu oleh kepesatan urbanisasi, pembangunan infrastruktur yang besar dan pelaburan strategik. Semua ini mengesahkan peranan Iskandar Puteri sebagai kuasa ekonomi yang penting di selatan Malaysia.



## BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN



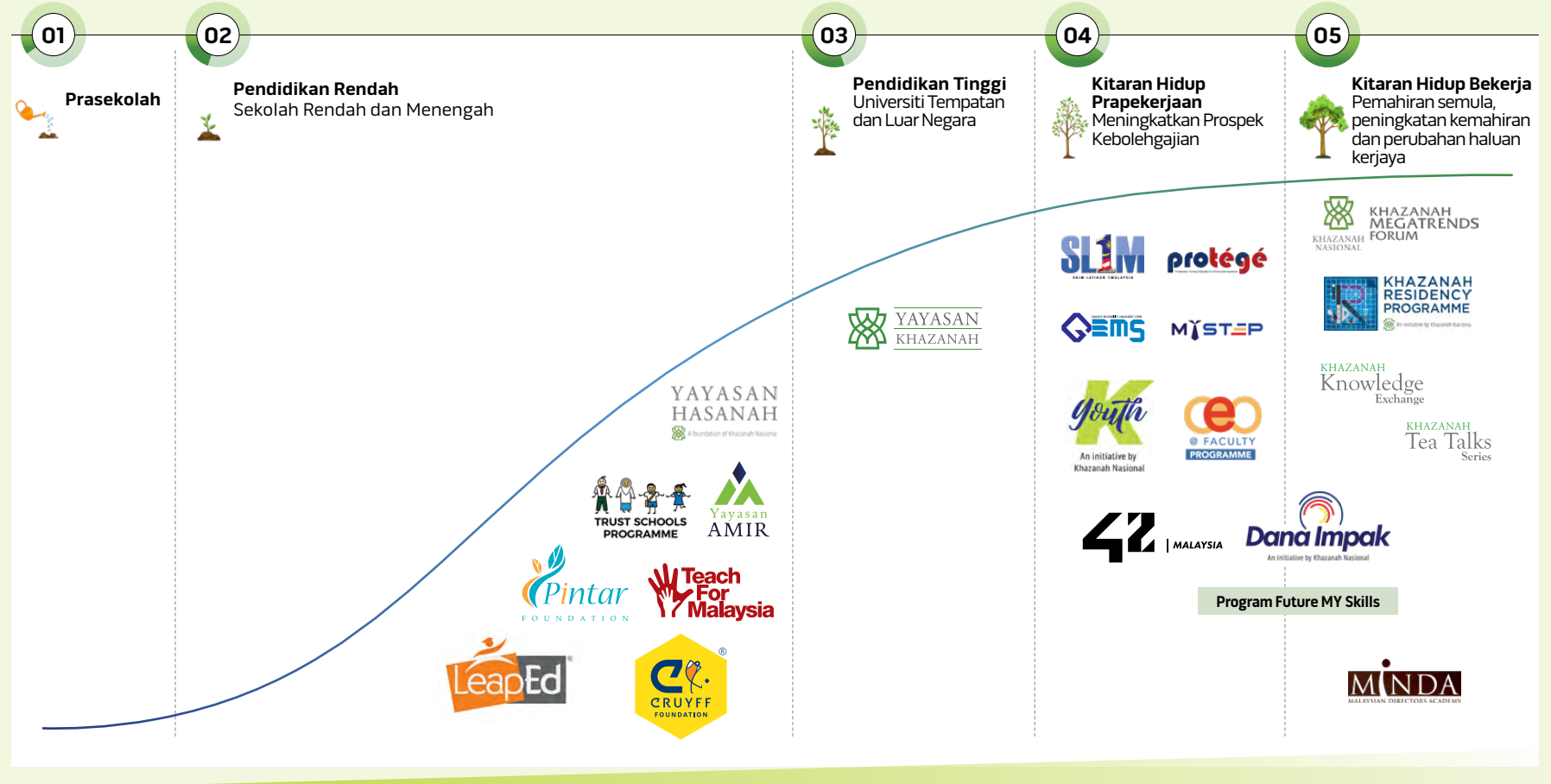
Pembangunan modal insan adalah penting bagi sesebuah negara menempa kemajuan dari sudut ekonomi dan sosial. Tenaga kerja yang berpendidikan tinggi serta berkemahiran dapat memacu produktiviti, mendorong kemajuan teknologi, dan meningkatkan keseluruhan daya saing sesebuah negara. Sejak 2006, Khazanah terus teguh memupuk kelompok bakat Malaysia melalui pelbagai inisiatif peningkatan kemahiran dan pemerksaan yang komprehensif.

Diperkenalkan pada 2009, Falsafah Pembangunan Seumur Hidup (Cradle-to-Grave Development Philosophy) mencerminkan kitaran pembangunan modal insan dari awal hingga ke akhir hayat. Falsafah ini menggambarkan penglibatan kami yang merentasi hampir setiap fasa kehidupan manusia, dari peringkat awal pendidikan sehingga mencapai kerjaya profesional dan selanjutnya. Dengan melabur dalam pelbagai bentuk program dan inisiatif, kami berhasrat mewujudkan tenaga kerja yang mampan dan tersedia untuk masa hadapan demi memacu pertumbuhan ekonomi dan sosial Malaysia.

# BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN

## Falsafah Pembangunan Seumur Hidup

Diperkenalkan pada 2009, Falsafah Pembangunan Seumur Hidup merupakan contoh kitaran pembangunan modal insan dari awal hingga ke akhir hayat, dengan penglibatan Khazanah yang merentasi hampir setiap fasa kehidupan manusia.



Teras kepada komitmen ini ialah penciptaan pelbagai platform yang bermatlamat meningkatkan kemahiran serta memperkasa individu. Platform-platform ini mencakupi biasiswa untuk pendidikan tinggi, latihan vokasional, kursus pembangunan kepimpinan dan peluang pendidikan profesional yang berterusan. Pendekatan ini memastikan kelompok bakat negara kekal berdaya tahan, mampu menyesuaikan diri dan bersedia memenuhi cabaran hari esok.

# BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN

## K-Youth



Dilancarkan pada 2023, K-Youth merupakan sebuah inisiatif penambahbaikan keboleherjaan golongan belia yang dirangka untuk membangunkan bakat masa hadapan dengan memiliki kemahiran serta pengalaman komersial yang relevan, khususnya dalam Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (TVET). Program ini terbahagi kepada tiga trek berbeza:



► Reruai pameran K-Youth semasa berlangsungnya Graduan Aspire 2024.

## Program Residensi Khazanah (KRP)



KRP telah dirangka untuk membangunkan bakat Malaysia dengan membekalkan mereka dengan pengetahuan, kemahiran dan rangkaian yang diperlukan untuk cemerlang dalam bidang mereka masing-masing. Ia dicapai menerusi residensi jangka pendek, fellowship, dan kursus yang diiktiraf yang dikendalikan oleh institusi tersohor dunia.

KRP terdiri daripada tiga inisiatif utama: Wolfson Press Fellowship, Program Residensi Rakan Artis Khazanah Nasional, dan Program KRP Kemampunan yang baharu diperkenal bagi menggantikan Residensi Reka Bentuk. Selaras dengan matlamat kemampunan Khazanah dan trend mega global, Program KRP Kemampunan telah diperkenalkan pada 2023 sebagai sebuah inisiatif rintis.

Para peserta kohort sulung telah menghadiri Prince of Wales Business and Sustainability Programme – Asia, dianjurkan oleh Institut Kepimpinan Kemampunan Universiti Cambridge, yang diadakan di Singapura.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang Program KRP, sila rujuk **Warga Kami** pada halaman 96 dalam laporan ini.

**Trek A**  
Tertumpu kepada tiga industri – Hospitaliti & Perkhidmatan, pensijilan Pakar Mesin & Peralatan, serta Digital & Teknologi.

**Trek B**  
Menawarkan program pembangunan dua tahun yang berstruktur untuk belia pada praakhir atau tahun akhir pendidikan mereka.

**Trek C**  
Menyediakan program pembangunan dua tahun yang tersusun untuk 50 pusat kerjaya.

Pada 2023, K-Youth menyaksikan penyertaan seramai 8,381 belia, dengan 83% daripada peserta mendapat pekerjaan pascaprogram.

Khazanah memainkan peranan penting dalam membangunkan kelompok bakat di Malaysia dan merapatkan jurang penawaran-permintaan kemahiran yang semakin meluas. Di samping inisiatif K-Youth, kami turut melancarkan **Future Malaysia Skills (FMS)** di bawah Dana Impak. FMS merupakan sebuah platform penjanaan bakat bagi mendorong pembangunan bakat dan mempersiapkan Malaysia untuk masa depan pekerjaan dengan memacu kemahiran yang mempunyai permintaan serta akses kepada pekerjaan berkualiti tinggi.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang FMS, sila rujuk **Bab 4 Mengoptimumkan Portfolio Kami Demi Pertumbuhan Mampun – Portfolio Dana Impak** pada halaman 54 dalam laporan ini.

# BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN

## Program Pembangunan Kepimpinan

Kami komited untuk mengukuhkan barisan pemimpin pelapis melalui intervensi pembangunan yang disasarkan dan telah dirangka untuk memupuk pemimpin di pelbagai peringkat dalam organisasi, melalui:

### 01

#### Program Pembangunan Kepimpinan Kanan (SLDP)

Mempersiapkan pemimpin kanan untuk peranan yang mendesak dan mencabar dengan mempercepatkan pembangunan mereka melalui tindakan yang disesuaikan dengan tumpuan ke arah mengisi jurang kemahiran dan pengetahuan kritikal.

### 02

#### Program Pembangunan Kepimpinan Khazanah (KLDP)

Disasarkan kepada pengurus peringkat pertengahan, program ini mengguna pakai gabungan modul kuliah, bimbingan, simulasi dan pembelajaran melalui tindakan untuk membangunkan keupayaan kepimpinan.

### 03

#### Maklum Balas Kepimpinan 360

Menggunakan tinjauan berbilang penilai, inisiatif ini membantu pemimpin memahami kekuatan mereka dan perkara-perkara yang perlu ditambah baik dengan mendapatkan maklum balas komprehensif daripada rakan sejawat, kakitangan bawahan dan penyelia.

## YAYASAN HASANAH

A foundation of Khazanah Nasional

Melangkaui usaha dalam kami, sayap kebajikan kami, Yayasan Hasanah menumpukan sepenuh dedikasi untuk meningkatkan kehidupan rakyat. Malaysia melalui inisiatif yang menangani cabaran komuniti, sosial, dan alam sekitar. Ini termasuk meningkatkan pencapaian akademik dan kemahiran hidup, memupuk generasi akan datang, dan memperkasa komuniti terpinggir di seluruh negara. Inisiatif ini membolehkan kami mendekati pelbagai pihak berkepentingan dari pelbagai latar belakang dan umur, lantas menzahirkan impak yang bermakna kepada seluruh masyarakat Malaysia.

### Bidang Tumpuan Pendidikan



#### Yayasan PINTAR

Memperkukuh kecemerlangan akademik dan bukan akademik, terutamanya untuk pelajar dalam komuniti yang kurang mendapat perkhidmatan di seluruh negara, melalui program yang tertumpu kepada celik kesihatan mental, pemerkasaan kewangan dan keusahawanan belia.



#### Chumbaka

Memupuk generasi yang bersedia untuk masa hadapan melalui tiga tonggak penting, iaitu Mentor, Kurikulum, dan Teknologi.



#### Yayasan MySkills

Memperkasa pelajar melalui penglibatan selepas sekolah bagi memperlengkapkan belia yang berisiko daripada komuniti terpinggir B40 di Kalumpang, Selangor, dengan kemahiran berkaitan pasaran.

# BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN

## Bidang Tumpuan Pendidikan



### Yayasan Food Bank Malaysia

Memperkasa anak-anak Orang Asli Bateq dengan kemahiran asas literasi dan numerasi menerusi sekolah alternatif di hutan Kampung Cangkung, Pahang; di samping menyediakan akses kepada makanan berkhasiat, penjagaan kesihatan, serta kemudahan air, sanitasi dan kebersihan (WASH).



### UNIMAS

Menambah baik keberhasilan pembelajaran sains, matematik dan pengekodan bagi pelajar sekolah rendah B40 di Kampung Muhibbah menggunakan kaedah pembelajaran berasaskan permainan.



### B-TOP

Memperkukuh kesihatan mental dan kesejahteraan di sekolah-sekolah di Kelantan melalui akses kepada sokongan kesihatan mental dan psikososial (MHPSS) di luar sekolah.



### Project ID

Memperlengkap dan memperkasa Pembimbing Rakan Sebaya (PRS) dengan kemahiran dan keyakinan untuk menyokong kesejahteraan mental dan sosioemosi rakan sebaya.



### PEMIMPIN

Membina kemahiran kepimpinan pemimpin sekolah di Sekolah Orang Asli di Perak dengan pelbagai kemahiran dan pengetahuan demi membantu memperkasa guru dan komuniti mereka, dan akhirnya, menambah baik hasil pembelajaran murid.



### SAORA Industries

Menyokong pemulihan belia dengan menangani isu kesihatan mental dan fizikal mereka bersandarkan harapan mereka dapat diintegrasikan semula ke dalam masyarakat.



# BAKAT TERSEDIA UNTUK MASA HADAPAN

## Bidang Tumpuan Pembangunan Komuniti



### Women of Will

Menyediakan latihan kemahiran, sokongan pembangunan keusahawanan dan bimbingan perniagaan secara percuma.



### Good Shepherd Services

Memperkukuh kepimpinan kolektif untuk daya tahan dan kemampanan sosioekonomi yang lebih meluas di Mukim Lanas, Keningau, Sabah.



### Pepper Labs Sdn Bhd

Memperkasa usahawan mikro B40 di Lembah Klang dengan memperlengkapkan mereka dengan kemahiran pengurusan dapur awan dan meningkatkan pendapatan mereka melalui ekosistem rantai bekalan hujung ke hujung yang mampan, termasuk pemilikan ekuiti.



### GE Nitrate Solutions

Bertujuan mengadaptasi model pertanian hidroponik lestari di lima kampung di daerah Keningau, yang melibatkan 20 petani melalui penyediaan sistem hidroponik dan latihan pertanian serta keusahawanan demi menjana pendapatan tambahan untuk petani B40.

Kesimpulannya, inisiatif-inisiatif ini menekankan komitmen Khazanah yang berterusan untuk memajukan pembangunan sosioekonomi di Malaysia. Falsafah Pembangunan Seumur Hidup, yang diperkenalkan pada tahun 2009 mencerminkan pendekatan kami di seluruh negara untuk memupuk modal insan sepanjang semua peringkat kehidupan. Dengan menawarkan biasiswa, latihan vokasional, kursus kepimpinan, dan pendidikan profesional secara berterusan, kami memupuk kelompok bakat yang dinamik dan bersedia untuk menangi cabaran masa depan. Program terkini seperti K-Youth dan Future Malaysia Skills mengutamakan usaha memperlengkapkan belia dengan kemahiran TVET yang relevan serta penting untuk melonjakkan produktiviti dan daya saing.

Kejayaan usaha ini bergantung kepada usaha kolektif di seluruh negara. Merealisasikan aspirasi Ekonomi MADANI memerlukan sokongan dan kerjasama yang meluas merentasi sektor dan pihak berkepentingan. Kami mencurahkan sepenuh dedikasi dalam mengenal pasti peluang bagi menggalakkan saluran bakat, mengukuhkan ekonomi, dan meningkatkan daya tarikan Malaysia terhadap pelaburan. Memperkasa generasi akan datang dengan kemahiran yang tepat bukan sahaja memupuk pertumbuhan peribadi, malah turut memperkukuh daya tahan negara kita. Bersama-sama, menerusi tindakan yang bersepadu, kami berhasrat memastikan inisiatif-inisiatif ini mencapai matlamat mereka, memacu kemakmuran sosioekonomi secara mampan demi masa depan Malaysia – masa depan yang menyaksikan kita semua berusaha membinanya.

## PERALIHAN TENAGA



**Pada tahun 2023, negara-negara di seluruh dunia terus berusaha dengan lebih pantas untuk menyelesaikan salah satu cabaran paling mendesak pada zaman ini - perubahan iklim.**

Dana kekayaan berdaulat semakin menyedari peranan mereka dalam mempercepatkan peralihan tenaga. Menyedari akan sumber serta pengaruh yang signifikan yang mereka miliki, mereka kini menjadikan pengurusan risiko iklim dan inisiatif peralihan tenaga sebagai teras dalam strategi mereka untuk memastikan pelaburan yang mampan dan pemeliharaan kekayaan jangka panjang.

Dalam konteks Malaysia, laluan ke arah peralihan tenaga telah digariskan oleh kerajaan dengan pelancaran Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR) pada Ogos 2023. NETR menyediakan rangka tindakan dan langkah-langkah untuk meningkatkan kapasiti tenaga boleh diperbaharui kepada 70% daripada jumlah kapasiti penjanaan di Malaysia serta mencapai pelepasan sifar bersih menjelang 2050. NETR juga akan mengutamakan penambahbaikan dalam kecekapan tenaga di samping mengusahakan teknologi dan infrastruktur hijau yang akan mempercepatkan penyahkarbonan, seiring dengan pemansuhan secara beransur-ansur loji pembakaran arang batu.

Berlatarkan suasana ini, Khazanah menyedari bahawa perubahan iklim membawa risiko yang perlu dikurangkan serta peluang pertumbuhan jangka panjang yang boleh kita manfaatkan. Sebagai sebuah dana kekayaan berdaulat yang diberi mandat untuk memelihara dan mengembangkan kekayaan negara, kami komited untuk menyokong peralihan tenaga dan usaha-usaha kelestarian secara aktif.

Khazanah menyokong sepenuhnya agenda kerajaan berkenaan kelestarian dan peralihan tenaga yang akan direalisasikan melalui pelaksanaan NETR secara berkesan. Oleh itu, kami sedang menyelaraskan dengan syarikat portfolio kami – UEM Group, Tenaga Nasional Berhad dan Cenergi SEA Berhad - untuk berada di barisan hadapan dalam memacu inisiatif yang akan menyumbang kepada peralihan Malaysia ke arah masa depan sifar bersih.

# PERALIHAN TENAGA

## UEM Group

Di bawah UEM Group, kami melancarkan platform pelaburan Peralihan Tenaga (ET) yang baharu, iaitu UEM Lestra, untuk melabur dalam projek ET baharu melalui penggabungan dan pengambilalihan atau melalui projek lapangan hijau (greenfield). UEM Lestra dijangka akan membantu membangunkan peneraju dalam sektor tenaga hijau dan lain-lain sektor yang berkaitan dengan peralihan tenaga.

Dilancarkan pada Julai 2023, strategi jangka pendek UEM Lestra akan tertumpu kepada Teknologi Asas Segera. Ini termasuk sektor seperti tenaga boleh diperbaharui dan infrastruktur penyimpanan, yang disokong oleh anak syarikat milik penuhnya, Cenergi, di samping penyelesaian tenaga bersepadu, mobiliti hijau atau elektrik serta pengurusan sisa dan kitar semula.

Perniagaan teras UEM Lestra dalam memacu peralihan tenaga adalah sejajar dengan misi UEM Group untuk mendorong dan melabur dalam penyahkarbonan taman perindustrian dan bandar di seluruh Malaysia. Pada masa yang sama, anak syarikat UEM Group yang lain, seperti UEM Edgenta dan UEM Sunrise, akan meneruskan inisiatif ET mereka sendiri secara aktif.

Sejak pelancarannya, UEM Lestra, bersama-sama syarikat-syarikat UEM Group, telah mengumumkan pembangunan projek dalam dua bidang utama:

### 01

#### Tenaga Boleh Diperbaharui dan Penyimpanan

- Pelancaran pembangunan ladang solar 1GW yang diterajui oleh UEM Lestra dan sebuah taman perindustrian tenaga boleh diperbaharui di Johor, diterajui oleh UEM Sunrise, sebagai sebahagian daripada projek pemangkin utama Zon RE Bersepadu di bawah NETR. Penyewa utama untuk taman perindustrian itu termasuk sebuah syarikat kejuruteraan tempatan ITRAMAS dan China Machinery Engineering Corporation Wuxi Co. Ltd. Selain itu, UEM Lestra telah menjalin kerjasama dengan rakan kongsi tempatan untuk membangunkan loji solar 500MW di Kulim Hi-Tech Park di Kedah dan loji solar 170MW di Taman Perindustrian Gebeng di Pahang.
- Anak syarikat UEM Lestra, Cenergi, bersama-sama syarikat milik majoriti Khazanah, Iskandar Investment Berhad (IIB), menyasarkan untuk mengubah perbandaran Medini menjadi daerah perniagaan pusat karbon sifar bersih.

### 02

#### Bangunan Hijau dan Kecekapan Tenaga

- UEM Edgenta mengikrarkan RM100 juta untuk 'Program Capex-Sifar Lestari,' yang bertujuan menukar aset kerajaan sedia ada kepada bangunan pintar dan hijau, dengan tumpuan terhadap kecekapan tenaga dan bangunan hijau.



- ▶ Pada 27 Julai 2023, UEM Group menandatangani Memorandum Persefahaman (MoU) dengan pelabur tempatan dan asing untuk membangunkan Loji Kuasa Fotovoltai Solar Hibrid 1GW yang disepadukan dengan Taman Perindustrian Tenaga Boleh Diperbaharui (RE) di Malaysia. Projek ini sejajar dengan projek peralihan tenaga utama negara yang strategik dan bernilai tinggi yang digariskan dalam Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR), dengan Khazanah dilantik sebagai penggerak bagi Zon Tenaga Diperbaharui (REZ). Projek ini akan dibangunkan oleh UEM Group dengan kerjasama pelabur tempatan ITRAMAS Corporation Sdn. Bhd. dan telah menarik pelabur strategik asing yang terkenal seperti Blueleaf Energy, China Machinery Engineering Wuxi Co. Ltd. dan HEXA Renewables.

# PERALIHAN TENAGA

## Tenaga Nasional Berhad (TNB)

Sebagai satu-satunya syarikat utiliti elektrik di Semenanjung Malaysia, TNB mempunyai peranan penting yang perlu dimainkan dalam perjalanan peralihan tenaga di Malaysia. Oleh itu, sejak beberapa tahun kebelakangan ini TNB bergerak pantas ke arah mempercepatkan peralihan tenaga yang akan dilaksanakan melalui Pelan Peralihan Tenaga (ET). Pelan ET TNB terdiri daripada tiga tonggak strategik yang bertujuan menangani cabaran dalam mengendalikan trilema tenaga iaitu keterjaminan, kelestarian dan kebolehmbampuan tenaga.



► Kakitangan TNB di Titik Pengecasan Elektron (DC) TNB di R&R Tapah (arah Utara).

### Tonggak 1:

#### Menzahirkan Penjana Bersih

Tonggak ini bermatlamat mengembangkan aset penjana berkarbon rendah dan mengurangkan kapasiti penjana berasaskan arang batu. Walaupun komited untuk menghentikan pembinaan loji arang batu baharu, TNB memaklumi peranan kritikal arang batu dalam jangka masa pendek hingga sederhana bagi menguruskan trilema tenaga. Oleh itu, TNB sedang menambah baik kecekapan loji janakuasa terma sedia ada dan melabur dalam R&D untuk menaikkan skala penyelesaian inovatif, termasuk teknologi penangkapan karbon.

### Tonggak 2:

#### Membangunkan Rangkaian Peralihan Tenaga

Pada 2023, Bahagian Grid dan Rangkaian Pembahagian TNB telah melabur lebih RM2.9 bilion dan RM5 bilion untuk mendapatkan, menyelenggara dan memodenkan grid nasional bagi peralihan tenaga. Inisiatif utama termasuk penyepaduan tenaga boleh diperbaharui, memperkembang infrastruktur pemeteran lanjutan (AMI), serta melaksanakan pemantauan dan kawalan rangkaian masa nyata. Dengan peningkatan integrasi solar di Malaysia, pelaburan lanjut diperlukan untuk sistem grid pintar dan fleksibel. Projek utama NETR ialah pelaksanaan Sistem Penyimpanan Tenaga Bateri (BESS), dengan pemasangan rintis BESS 400MWj yang dijangka beroperasi menjelang 2025. Selain itu, TNB turut meningkatkan usaha untuk menyokong aspirasi Grid Kuasa ASEAN melalui perkongsian strategik dengan Negara Anggota ASEAN.

### Tonggak 3:

#### Penyelesaian Tenaga yang Dinamik

Di bawah tonggak ini, TNB menyasarkan untuk memperluas penggunaan panel solar atas bumbung di seluruh negara dan melakukan pelaburan yang besar dalam elektrifikasi sektor pengangkutan di Malaysia. Menjelang 2023, TNB memperluaskan rangkaian kepada 32 titik pengecasan kenderaan elektrik di seluruh Semenanjung Malaysia. Ia juga telah menjalin kerjasama dengan Chargeplus (Charge+ ) untuk membangunkan rangkaian 30,000 titik caj rentas sempadan di seluruh Asia Tenggara menjelang 2030. TNB mencapai kapasiti terkumpul 340MWp dalam PV solar atas bumbung menjelang akhir 2023 dan memperkenalkan inovasi seperti insurans PV solar kediaman SuriaShield. TNB juga melibatkan pelanggan melalui Program Celik Tenaga Malaysia (MELP), yang kini merupakan inisiatif nasional yang diselia oleh Kementerian Peralihan Tenaga dan Transformasi Air (PETRA).

## PERALIHAN TENAGA



- ▶ **Loji Janakuasa Biogas 5.5 MW Cenergi FJP:** Terletak di Jerantut, Pahang. Loji ini mendapat tarikh operasi komersial (COD) pada April 2024. Dengan kapasiti 5.5 MW, ia merupakan loji janakuasa biogas berasaskan efluen kilang kelapa sawit (POME) terbesar yang disambungkan ke grid di Malaysia, seperti yang diiktiraf oleh Malaysia Book of Records pada 18 Mei 2024. Sehingga 14,000 buah rumah boleh dibekalkan dengan tenaga oleh loji janakuasa biogas ini setiap tahun dan boleh mengelakkan kira-kira 300,000 tan pelepasan karbon dioksida.

### Cenergi SEA Berhad (Cenergi)

Cenergi menumpukan sepenuh usaha untuk menghasilkan dan memperluas sektor tenaga hijau menerusi penyelesaian yang inovatif dan lestari. Misinya adalah untuk mengurangkan dengan ketara pelepasan karbon dan menggalakkan kelestarian alam sekitar.

Menjelang 2024, Cenergi merancang untuk mencapai 200 MW aset operasi, menghalang pelepasan 500,000 tan CO<sub>2</sub> yang setara setiap tahun di seluruh Asia Tenggara.

Syarikat itu memberi tumpuan kepada sektor biogas, biojisim, solar dan tenaga hidro kecil untuk mengurangkan kebergantungan kepada bahan api fosil dan meningkatkan kapasiti tenaga boleh diperbaharui.

Projek utama termasuk menjalin kerjasama dengan FELCRA Berhad untuk membangunkan projek biogas-kepada-tenaga-disambung-ke-grid yang terbesar di Malaysia dengan kapasiti 5.5 MW, di Jerantut, Pahang. Inisiatif ini mengetengahkan penggunaan inovatif teknologi biogas oleh Cenergi untuk menghasilkan tenaga lestari dan membangunkan komuniti.

Cenergi turut bekerjasama dengan Iskandar Investment Berhad dalam mempelopori inisiatif tenaga boleh diperbaharui, bermula dengan mewujudkan daerah perniagaan karbon sifar bersih pertama di Johor, iaitu di Medini. Kerjasama ini termasuk pembelian Sijil Tenaga Boleh Diperbaharui (REC) dan menyokong IIB dalam membangunkan REC miliknya sendiri.

Selain itu, Cenergi telah melabur RM140 juta dengan JLand Group dalam pelaksanaan penyelesaian solar atas bumbung dan kecekapan tenaga di seluruh taman perindustrian. Usaha sama ini menggalakkan terima pakai tenaga boleh diperbaharui dan meningkatkan kecekapan tenaga dalam kalangan pengguna komersial dan industri, demi memajukan matlamat pembangunan lestari di Malaysia.

**BAB 5**

# MEMUPUK KEMAMPUAN

70	Kemampuan di Khazanah
72	Pendekatan Kami Terhadap Kemampuan
76	Tadbir Urus Kemampuan
78	Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan
80	Gabungan Berkaitan Khazanah



# KEMAMPANAN DI KHAZANAH

Sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia, kami berkewajipan mencipta nilai melangkaui sekadar aspek kewangan. Melalui jangkauan dan pengaruh kami, Khazanah terlibat secara aktif dengan syarikat-syarikat portfolio kami untuk memacu penerimgunaan amalan mampan yang memberikan manfaat jangka panjang untuk negara, komuniti dan alam sekitar.

## Prinsip-prinsip Kemampanan Kami



### Berbuat Baik

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



### Berbuat Lebih Baik

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



### Jangan Lakukan Kemudaratan

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

## Prinsip Panduan Kami


- 1 **Mematuhi undang-undang dan etika** sebagai warga korporat yang bertanggungjawab
- 2 **Bertanggungjawab kepada pihak berkepentingan** dan kami memastikan keperluan mereka diambil kira
- 3 **Memastikan pulangan sesuai dengan risiko** supaya hasilnya dapat dijangkakan
- 4 **Bertindak adil dan bijaksana** dalam mempertahankan kebenaran dan kesaksamaan
- 5 **Bersikap praktikal dan munasabah** dengan mengambil kira konteks dan potensi tukar ganti
- 6 **Mengutamakan tindakan yang benar** bagi mengelakkan tanggapan palsu
- 7 **Mencipta nilai bagi pelaburan kami** dengan menggalakkan penyelesaian

# KEMAMPAHAN DI KHAZANAH

**Menyedari kepentingan kemampuan serta mempertimbangkan keperluan pihak berkepentingan dan komuniti pelaburan, kami meneruskan penglibatan dan perkongsian amalan terbaik kemampuan dengan syarikat-syarikat portfolio kami.**

Kami membuat penilaian material meliputi seluruh portfolio dan menerapkan Kerangka Kemampuan secara rasmi pada tahun 2021 dan 2022, dengan menggariskan sasaran boleh diukur yang menjadi panduan kepada syarikat-syarikat portfolio dan juga organisasi kami untuk menghasilkan nilai jangka panjang yang positif merentasi spektrum ESG. Melalui tindakan ini, kami berada pada kedudukan lebih baik untuk terlibat secara berkesan dengan syarikat-syarikat pelaburan kami dan memegang kepentingan tentang isu ESG.

Kami mengamalkan pendekatan menyeluruh terhadap kemampuan, merangkumi bagaimana kami bertindak sebagai pelabur serta cara kami menjalankan kerja harian. Pendekatan yang dirangka adalah bersifat menyeluruh dan tertumpu kepada isu-isu yang paling memberi kesan kepada kami dan syarikat-syarikat portfolio kami dari sudut kesignifikannya terhadap perniagaan.

 Ketahui lebih lanjut tentang pencapaian yang diraih dalam usaha kami mendukung aspek kemampuan dengan membaca bahagian **Kemajuan Kami berhubung Sasaran ESG** pada halaman 73 dalam laporan ini.



## Pelabur yang bertanggungjawab

Kami komited ke arah memastikan ESG dan amalan pelabur yang bertanggungjawab disepadukan dalam proses pelaburan kami, termasuk:

- Penilaian pelaburan baharu
- Pemantauan syarikat pelaburan sedia ada
- Mengenal pasti peluang penciptaan nilai



## Organisasi Mampan

Sebagai sebuah organisasi, kami berusaha menerapkan kemampuan menjadi budaya dan tingkah laku kami. Untuk tujuan ini, tindakan yang kami ambil termasuk:

- Memacu pendayaupayaan dalaman dengan mewujudkan kesedaran tentang kemampuan dan menyediakan latihan kepada kakitangan



## Warga Korporat Yang Baik

Kami percaya menjadi warga korporat yang baik bukan sekadar memacu kejayaan dalam perniagaan tetapi juga memainkan peranan dalam mewujudkan impak yang lebih meluas.

Sehubungan itu, kami akan terus menjadi pemangkin perubahan positif terhadap alam sekitar dan masyarakat sekeliling, bagi mewujudkan masa depan negara yang lebih baik.



# PENDEKATAN KAMI TERHADAP KEMAMAPAN

## Rangka Kerja Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) Kami

Dilancarkan pada bulan Jun 2022, Rangka Kerja ESG kami mengariskan pendekatan kemampanan berpaksikan tiga tonggak. Bidang tumpuan yang dikenal pasti dalam rangka kerja kami ditentukan berdasarkan isu paling penting kepada portfolio pelaburan, perniagaan dan mandat kami.

### Tujuan dan Aspirasi

### Bidang Tumpuan

### Isu Material ESG<sup>1</sup> dan SDG berkaitan

Bidang tumpuan yang mana Khazanah komited menangani dan mengurusnya – ini membantu menyelaraskan apakah maksud kemampanan kepada Khazanah

### Tindakan Kemampanan

Perihal “bagaimana” mencapai bidang tumpuan dan sasaran – ini akan diterjemahkan lagi menjadi inisiatif untuk dilaksanakan

### Pemboleh

Pemboleh menyokong pelaksanaan Rangka Kerja Kemampanan yang berkesan



<sup>1</sup> Isu ESG yang material yang diketengahkan adalah isu utama yang menjadi fokus Khazanah.

# PENDEKATAN KAMI TERHADAP KEMAMPUAN

## Kemajuan Kami berhubung Sasaran ESG

Sebagai panduan dan untuk memberi tumpuan terhadap usaha kemampuan kami pada tahun-tahun mendatang, kami turut komited kepada sasaran jangka pendek, sederhana dan panjang berikut, merentas tiga tonggak kami. Sasaran ini meletakkan aspirasi kami sejajar dengan pihak berkepentingan, termasuk Kerajaan Malaysia, serta institusi nasional yang lain.

Kami sedia maklum bahawa aspek ESG berkembang dengan amat pesat, dan sebagai gerak balas, kami akan terus menyesuaikan sasaran dan tindakan kami bagi memastikan ia kekal relevan untuk jangka panjang. Sejak pembentukan Rangka Kerja ESG kami pada Jun 2022, kami tertumpu kepada menempa kemajuan ke arah sasaran yang dikenal pasti. Komitmen kami terletak pada usaha memupuk perubahan yang berkekalan dan memberi impak, dengan memastikan bahawa langkah yang diambil menyumbang kepada masa depan yang mampan serta lestari.

Alam Sekitar	Sosial	Tadbir Urus
<p>▶ <b>Pelepasan Karbon Sifar Bersih</b> menjelang tahun 2050</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan asas jejak karbon untuk portfolio kami</li> <li>Membangunkan Laluan Peralihan Iklim (Climate Transition Pathways) dengan mengenal pasti penggerak penyahkarbonan demi pengurangan pelepasan yang memberi impak.</li> </ul> <p>▶ <b>Operasi neutral karbon menjelang</b> tahun 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mencapai operasi neutral karbon bagi TK2023 dengan mengenal pasti bidang berimpak tinggi untuk mengurangkan pelepasan, sijil tenaga boleh diperbaharui dan pengimbangan karbon.</li> </ul> <p> Ketahui lebih lanjut mengenai <b>Operasi Neutral Karbon</b> pada halaman 75.</p>	<p>▶ <b>30% wanita dalam Lembaga Pengarah dan Barisan Pengurusan Kanan</b> menjelang tahun 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15% daripada Lembaga Pengarah kami adalah wanita.</li> <li>30% daripada Pasukan Pengurusan Kanan kami adalah wanita.</li> <li>Merangka strategi saluran bakat dalaman bagi menyokong kemajuan wanita untuk memenuhi jawatan-jawatan ini.</li> </ul> <p>▶ <b>Menambah baik rangka kerja dan program kepelbagaian, kesaksamaan dan keterangkuman (DEI)</b> menjelang 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pada 2023, kami telah membentuk Rangka Kerja DEI yang diterapkan di seluruh organisasi buat masa ini.</li> <li>Kesedaran dalaman tentang DEI telah meningkat menerusi latihan dalaman untuk semua kakitangan dalam organisasi.</li> </ul> <p> Ketahui lebih lanjut mengenai <b>DEI di Khazanah</b> pada halaman 96.</p> <p>▶ <b>Sasaran impak sosioekonomi boleh diukur</b> menjelang tahun 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rangka Kerja SEMARAK telah dibentuk dan dilancarkan pada 2023.</li> <li>Rangka Kerja Semarak menekankan tumpuan kami ke arah mencipta impak kemasyarakatan untuk jangka panjang menerusi Dana Impak.</li> </ul>	<p>▶ <b>Meningkatkan kecekapan Lembaga Pengarah</b> (termasuk kemampuan) di syarikat portfolio kami menjelang tahun 2024</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proses pengurusan bagi pencalonan pengarah (termasuk pemilihan, pencalonan dan penilaian para Pengarah) telah dirangka secara rasmi dalam organisasi.</li> <li>Sebagai pelengkap kepada perkara di atas, kami telah melaksanakan program latihan yang disasar untuk mempersiapkan Lembaga Pengarah dengan kemahiran serta ilmu pengetahuan demi meningkatkan keberkesanan.</li> </ul> <p>▶ <b>Mendedahkan prinsip pengundian umum</b> menjelang tahun 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sebuah versi Garis Panduan Pengundian yang baharu sahaja disemak boleh didapati dalam dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Pengawasan Pelaburan.</li> </ul> <p> Untuk maklumat lanjut mengenai versi semakan Garis Panduan Pengundian di laman web kami, sila layari <a href="https://www.khazanah.com.my/how-we-invest/investment-approach/">https://www.khazanah.com.my/how-we-invest/investment-approach/</a></p> <p>▶ <b>Termasuk KPI berkaitan ESG bagi jawatan kepimpinan utama bagi syarikat portfolio kami</b> menjelang tahun 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Semua jawatan kepimpinan utama bagi syarikat portfolio kami mempunyai KPI berkaitan ESG.</li> </ul>

✓ Selesai

# PENDEKATAN KAMI TERHADAP KEMAMAPAN

## Pengupayaan Kemampanan Kami

Kami percaya dalam memacu kemampanan menerusi:



**Pelaburan Mampan**  
Menerapkan kemampanan dalam proses membuat keputusan pelaburan



**Kemampanan Perusahaan**  
Menerapkan kemampanan dalam amalan sehari-hari, termasuk melalui sumbangan kepada masyarakat dan komuniti

Kami terus melaksanakan usaha untuk mengupayakan kemampanan di seluruh organisasi dengan matlamat untuk membina kemampuan dan kapasiti dalaman kami bagi menangani isu kemampanan. Usaha mengupayakan kemampanan yang telah dilaksanakan merangkumi:

Menawarkan peluang **latihan dan pembangunan** kepada semua kakitangan, iaitu secara dalaman dan luaran

Menyokong **perkara-perkara kemampanan** bersama dengan pihak berkepentingan kami

Meningkatkan keupayaan **data dan analitik ESG** kami

Membina **budaya kemampanan** melalui inisiatif dalaman bagi mengurus dan mengurangkan pelepasan dan sisa



# PENDEKATAN KAMI TERHADAP KEMAMAPAN

## Komitmen Kami terhadap Operasi Neutral Karbon

Sejajar dengan sasaran iklim dan matlamat strategik kami, tumpuan usaha kami untuk memudahkan peralihan kepada ekonomi rendah karbon dicerminkan oleh komitmen kami terhadap operasi neutral karbon.

Pada 2022, kami memperkenalkan sasaran ESG yang menampilkan komitmen untuk mencapai keneutralan karbon dalam operasi kami menjelang TK2023. Berikutan pengesahan data tentang pelepasan karbon, kami telah mengenal pasti angka penting berikut untuk pelepasan karbon kami:



Kami mencapai sasaran ESG kami untuk keneutralan karbon menjelang 2023, dengan menggunakan sebanyak 4,420 tCO<sub>2</sub>e stok karbon, yang diperoleh melalui gabungan kadar kredit karbon dan pensekuesteran Taman Tugu.

Strategi untuk mencapai keneutralan karbon:

- Pengenalpastian perkara berimpak tinggi untuk mengurangkan pelepasan karbon melalui penambahbaikan dalam reka bentuk ibu pejabat dan kecekapan operasi;
- Pensekuesteran karbon daripada Taman Tugu;
- Pembelian campuran penghindaran karbon serta kredit penyingkiran karbon; dan
- Pembelian Sijil Tenaga Boleh Diperbaharui yang sejajar dengan RE100, daripada setiap wilayah operasi.

Selaras dengan komitmen kami terhadap iklim, kami telah pun menetapkan cita-cita untuk mencapai Sifar Bersih menjelang 2050. Kami aktif bergerak ke arah Laluan Sifar Bersih yang akan menangani risiko dan peluang berkaitan iklim dari sudut pelaburan, memainkan peranan penting dalam pendekatan Khazanah untuk menangani cabaran iklim sebagai pelabur.

# TADBIR URUS KEMAMAPAN

**Struktur tadbir urus kemampanan kami menyediakan kepimpinan dan akauntabiliti yang diperlukan untuk tindakan dan inisiatif kemampanan kami.**

Struktur tadbir urus meletakkan tanggungjawab muktamad berkaitan kemampanan kepada Lembaga Pengarah kami, yang pengawasannya dilaksanakan melalui Jawatankuasa Eksekutif (EXCO) dan Jawatankuasa Audit & Risiko (ARC). Di peringkat pengurusan, Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pelaburan membincangkan tentang hala tuju dan dasar strategik berhubung inisiatif kemampanan perusahaan dan pelaburan mampan, di samping memantau pencapaian dan kemajuan dalam semua aspek.

Untuk menterjemahkan rangka kerja kami kepada strategi kemampanan yang boleh dilaksanakan, kami menubuhkan Panel Kemampanan yang terdiri daripada wakil-wakil daripada Pasukan Kemampanan Pusat (di bawah Bahagian Strategi kami), Pasukan Pelaburan Mampan (SI) (di bawah Bahagian Pelaburan kami) dan wakil daripada bahagian-bahagian sokongan lain. Dalam membangunkan strategi kemampanan, Panel Kemampanan mempertimbangkan potensi impak strategi tersebut terhadap Khazanah. Sementara itu, wakil-wakil khusus projek bertanggungjawab untuk pelaksanaan di lapangan, merentas pasukan dan bahagian masing-masing.

**Struktur Tadbir Urus Kemampanan Kami**



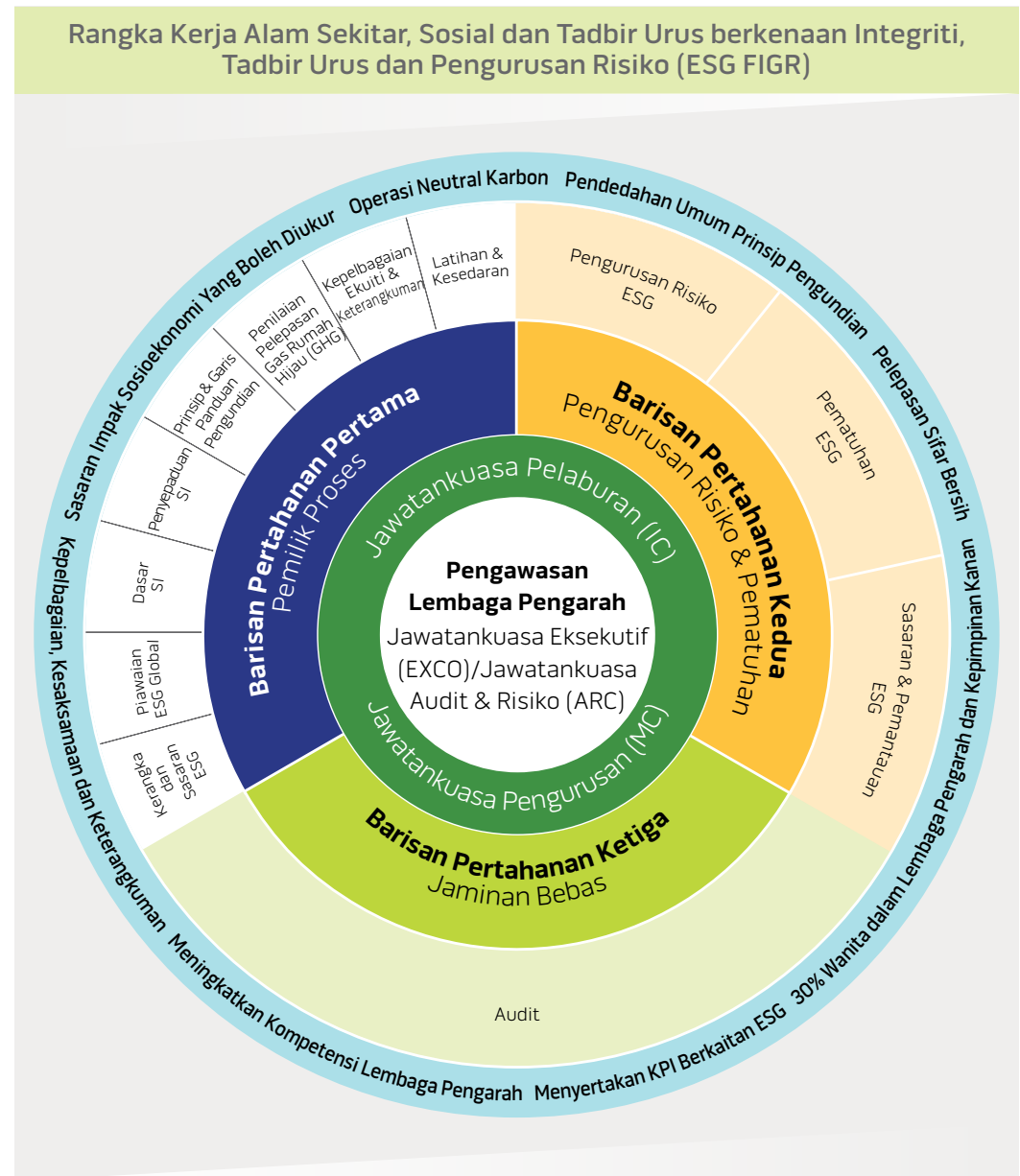
# TADBIR URUS KEMAMPANAN

**Kami mengendali tadbir urus kemampuan melalui Tiga Barisan Pertahanan berdasarkan peranan dan tanggungjawab yang jelas dan terperinci.**

ESG FIGR telah diterima pakai oleh Jawatankuasa Pengurusan pada Mei 2023, sebagai pelengkap kepada Rangka Kerja Kemampuan dan sasaran jangka sederhana yang dilancarkan pada Jun 2022. Seperti FIGR Khazanah, ESG FIGR telah menetapkan EXCO dan ARC sebagai jawatankuasa kecil yang bertanggungjawab menyokong Lembaga Pengarah dalam mengawasi hal-hal kemampuan. Di peringkat pengurusan, MC dan IC berfungsi sebagai platform untuk perbincangan dan pemantauan kemajuan kemampuan kami, melaksanakan hala tuju strategik Lembaga Pengarah.

ESG FIGR, yang meliputi kedua-dua Pelaburan Mampan dan Kemampuan Perusahaan, melengkapkan dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Pengawasan Pelaburan (SEIS) yang dilancarkan pada 2022. Dokumen SEIS menggariskan jangkaan kami terhadap syarikat pelaburan kami dan prinsip pengawasan pelaburan, termasuk Garis Panduan Pengundian yang mengawal pengundian kami pada mesyuarat agung syarikat tersenarai.

Satu lagi usaha penting untuk mengekalkan standard ketelusan dan akauntabiliti kami yang tinggi berkenaan kemampuan diperlihatkan dalam Dasar Pelaburan Mampan Khazanah. Dasar ini menggariskan prinsip, komitmen dan pertimbangan kami terhadap faktor ESG bagi memastikan kami terus melakukan pelaburan yang bertanggungjawab.



# JANGKAAN PEMEGANG SAHAM DAN KEPENGURUSAN PELABURAN



**Pendekatan terhadap pengawasan pelaburan dipandu oleh tanggungjawab kami untuk melindungi dan mengembangkan kekayaan negara untuk generasi semasa dan akan datang.**

Bagi mencapai matlamat ini, kami perlu mempunyai perspektif jangka panjang terhadap pelaburan kami dan mengutamakan penciptaan nilai sosial dan ekonomi mampan bagi rakyat Malaysia. Berikutan itu, kami menggunakan pendekatan sebagai pelabur yang aktif sebagai usaha untuk mempengaruhi keputusan melalui syarikat-syarikat portfolio kami dengan cara penglibatan berterusan, perwakilan dalam Lembaga Pengarah dan pengundian pada mesyuarat agung.

## Jangkaan Pemegang Saham Kami

Pengawasan pelaburan di Khazanah bertunjangkan enam jangkaan pemegang saham khusus yang dimestikan terhadap semua syarikat portfolio kami.

- 1 Syarikat-syarikat mesti menjana nilai jangka panjang**

  - Pelaburan harus menjana pulangan jangka panjang yang mampan seperti dinyatakan dalam Jumlah Pulangan Pemegang Saham (TSR).
  - Tumpuan terhadap sasaran jangka pendek tidak seharusnya menjejaskan nilai masa depan dan TSR.
  - Syarikat-syarikat harus mengambil kira nilai dimensi sosial dan alam sekitar dengan sasaran kewangan.
  - Strategi syarikat harus disokong oleh kemampuan dan sumber berserta pengamalan dasar, proses dan kawalan dalaman yang terbaik.
- 2 Lembaga Pengarah memegang tanggungjawab utama terhadap strategi korporat, pemantauan dan pengawasan**

  - Lembaga Pengarah perlu menyampaikan visi yang jelas, merangkumi pertimbangan kemampuan dan menterjemahkan visi ini ke dalam strategi syarikat.
  - Syarikat harus memiliki pasukan pengurusan yang berkebolehan, diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif yang kompeten, melalui proses pelantikan yang rapi dan telus.
  - Lembaga Pengarah perlu bebas daripada konflik yang mendapat sokongan jawatankuasa yang berfungsi penuh serta keberkesanan dinilai secara berkala bagi memastikan campuran bakat yang sesuai mengikut kemahiran, latar belakang, dan pengalaman.
- 3 Pengerusi sebagai pemimpin yang menetapkan budaya yang betul**

  - Pengerusi harus menetapkan budaya prestasi, tanggungjawab, dan integriti, serta mencetus rasa bertanggungjawab dalam kalangan para pengarah.
  - Pengerusi perlu menjadi penghubung kepada pihak berkepentingan untuk memberikan maklum balas, termasuk kajian semula prestasi Lembaga Pengarah dan pengurusan.
  - Pengerusi hendaklah bebas, namun jika ini tidak berlaku maka kehadiran Pengarah Kanan Bebas adalah perlu untuk memastikan keseimbangan.

# JANGKAAN PEMEGANG SAHAM DAN KEPENGURUSAN PELABURAN

4

## Pasukan pengurusan yang betul mesti dipilih dan disediakan insentif agar selaras dengan kejayaan syarikat

- Pengambilan kakitangan hendaklah dilakukan secara ketat dan telus, dengan penilaian yang berdasarkan piawaian pasaran dan dasar penyumberannya sepadan dengan kerumitan dan tanggungjawab jawatan yang terlibat.
- Pampasan dan faedah harus selari dengan keberhasilan strategi dan prestasi yang mampan.
- Skim insentif harus dilaksanakan namun insentif perlu terikat dengan pencapaian dan perlu ada kesanggupan menanggung akibat daripada hasil yang negatif.

5

## Perlindungan hak pemegang saham

- Pemegang saham perlu dilayan secara saksama, dengan modal mereka mendapat perlindungan yang cukup.
- Pemegang saham harus mempunyai hak mengundi, terutamanya berkenaan perkara yang memberi kesan kepada mereka, serta peluang mendapatkan penjelasan sekiranya perlu.
- Syarikat harus mematuhi dasar "satu saham satu undi" bagi mengelak wujud kawalan yang tidak seimbang dalam kalangan pemegang saham tertentu.
- Khazanah perlu terlibat secara kerap dengan syarikat-syarikat portfolio bagi memaklumkan tentang jangkaannya dan bekerjasama bagi meraih hasil yang terbaik.

6

## Syarikat-syarikat perlu menerima pakai kemampuan bagi memastikan perniagaan kalis masa hadapan

- Khazanah akan terlibat secara aktif dengan syarikat-syarikat portfolio untuk memberikan sokongan bagi usaha kemampuan mereka, termasuk memastikan peralihan ESG yang bertanggungjawab.
- Amalan perniagaan yang mampan harus diterapkan di seluruh rantai nilai, dan komitmen terhadap Pelepasan GHG Sifar Bersih menjelang tahun 2050 harus diterima pakai.
- Kepelbagaian pada peringkat Lembaga Pengarah, pengurusan dan tenaga kerja hendaklah dikekalkan demi memacu daya tahan, kreativiti dan ketangkasan. Ini boleh dicapai dengan memastikan kepelbagaian generasi dan gender (diperlihatkan dengan mempunyai sekurang-kurangnya 30% wanita) diwakili pada peringkat Lembaga Pengarah.
- Maruah dan hak pekerja harus dihormati pada setiap masa.
- Amalan terbaik dalam tadbir urus korporat harus dikekalkan, dengan KPI pengurusan dikaitkan dengan sasaran ESG yang ditetapkan di peringkat korporat.

## Jangkaan Pelaburan Mampan Kami

Kemampuan telah diterapkan sebagai pertimbangan asas dalam pendekatan pengurusan pelaburan kami. Matlamat kami adalah untuk memacu kemampuan secara holistik merentasi dimensi pulangan kewangan, strategi dan impak, seperti yang digambarkan di bawah:

► **Menghasilkan PULANGAN MAMPAN JANGKA PANJANG**



► **PERALIHAN ADIL** mesti diterapkan untuk memastikan hasil kemampuan secara lebih saksama



► **Berusaha untuk mencapai KETANGKASAN DAN PERTUMBUHAN** di tengah-tengah perubahan struktur industri dan kesan trend mega global





## GABUNGAN BERKAITAN KHAZANAH

Untuk menambah baik amalan organisasi, kami terus memperluaskan pemahaman kami tentang kemampuan melalui libat urus dengan organisasi dan rakan kongsi kami yang lain. Dalam usaha untuk mencapai matlamat ini, kami terlibat secara aktif sebagai ahli atau penandatanganan kepada inisiatif berikut:

### Kumpulan Pelabur Asia mengenai Perubahan Iklim (AIGCC)



AIGCC merupakan sebuah inisiatif untuk mewujudkan kesedaran dan menggalakkan tindakan dalam kalangan pemilik aset dan pengurus aset Asia tentang risiko dan peluang yang berkaitan dengan perubahan iklim dan pelaburan rendah karbon. AIGCC menyediakan keupayaan dan sebuah forum yang diyakini untuk para pelabur aktif di Asia bekerjasama dan berkongsi amalan terbaik mengenai aktiviti pelaburan, dasar, libat urus pengurusan risiko serta amalan terbaik berkaitan perubahan iklim.

Baru-baru ini pada 2024, Khazanah telah menyertai AIGCC di bawah status pemerhati dengan hasrat untuk menerima pakai suatu pendekatan yang lebih tersusun terhadap pelaburan yang selari dengan Perjanjian Paris 2015, memandangkan peranan kami sebagai dana kekayaan berdaulat. AIGCC menawarkan perspektif Asia tentang isu iklim dan menyediakan rangkaian serantau kepada Khazanah – yang boleh dimanfaatkan bagi menjalin kerjasama dan menyokong tindakan iklim.

### Jawatankuasa Bersama mengenai Perubahan Iklim (JC3)



JC3 ialah platform industri pengawal selia yang bertujuan melaksanakan tindakan kerjasama bagi membina daya tahan iklim dalam sektor kewangan Malaysia. JC3 menyasarkan untuk membina keupayaan melalui perkongsian pengetahuan, mengenal pasti isu yang dihadapi oleh sektor kewangan ke arah peralihan iklim, memudahkan kerjasama antara pihak berkepentingan dan menyokong penyepaduan sektor kewangan bagi penyelesaian yang dikenal pasti untuk menangani perubahan iklim atau risiko berkaitan iklim.

Dalam kapasiti sebagai pemerhati, Khazanah secara aktif menyokong inisiatif JC3, terutamanya dengan tumpuan terhadap memajukan usaha peralihan iklim di Malaysia.

# GABUNGAN BERKAITAN KHAZANAH

## Majlis Pelabur Institusi Malaysia (IIC)



Khazanah merupakan ahli IIC dan penandatangan Kod Malaysia bagi Pelabur Institusi 2022 (MCII 2022) yang menyaksikan kami menyokong dan mematuhi sepenuhnya kod berkenaan. Kami bergerak selaras dengan tujuh prinsipnya, seperti digariskan di bawah, dan Tumpuan Pengawasan, seperti yang digariskan dalam dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Kepengurusan Pelaburan (SEIS).

1

### **Pelabur institusi perlu mendedahkan dasar tentang tanggungjawab pengawasan mereka dan mengkaji semula keberkesanan aktiviti-aktiviti pengawasan**

Kerangka Integriti, Tadbir Urus dan Pengurusan Risiko (FIGR) menetapkan tanggungjawab, kuasa dan tadbir urus yang jelas bagi Khazanah dan menjadi panduan untuk semua aktiviti pelaburan dan tatalaku perniagaan. FIGR dikaji semula secara berkala dan kemas kini terakhir telah dibuat pada tahun 2021. Kami juga disokong oleh penyata Dasar Pelaburan (IP) kami, Dasar Pelaburan Mampan (SI) yang dipertingkatkan dan dokumen SEIS kami yang baru dibangunkan. Kami sentiasa menambah baik proses semakan semula keberkesanan aktiviti pengawasan kami.

2

### **Pelabur institusi perlu memantau syarikat pelaburan mereka**

Portfolio pelaburan kami dipantau dan diuruskan secara aktif oleh pasukan Pelaburan kami mengikut Manual Pengurusan dan Pemantauan. Ini termasuk merangka strategi untuk mencipta nilai yang mampan, yang menjadi asas pemantauan prestasi.

3

### **Pelabur institusi perlu melibatkan diri dengan syarikat pelaburan mengikut kesesuaian dan bekerjasama dengan para pelabur untuk meningkatkan hasil daripada libat urus**

Rangka kerja libat urus menggariskan kaedah kami memantau syarikat pelaburan melalui penglibatan yang kerap dengan Lembaga Pengarah, barisan pengurusan dan para penama, dan kami bekerjasama secara berterusan berdasarkan proses persindiketan dengan para pemegang saham, pelabur dan rakan kongsi lain melalui platform formal dan tidak formal. Platform kerjasama utama kami adalah melalui keahlian IIC.

4

### **Pelabur institusi hendaklah menerima pakai dasar mengenai mengurus konflik kepentingan yang harus didedahkan kepada umum**

Kami mempunyai dasar dan proses yang kukuh dalam menguruskan konflik yang merangkumi Buku Panduan Kod Tatalaku Kakitangan dan Kod Etika Perniagaan untuk Pembekal. Kedua-dua dokumen boleh diakses oleh orang awam melalui laman web kami. Kami juga melaksanakan dasar 'Halangan Maklumat' untuk mengurus maklumat dalaman secara berkesan.

## GABUNGAN BERKAITAN KHAZANAH

5

**Pelabur institusi harus menerapkan pertimbangan tadbir urus korporat dan kemampuan, termasuk perkara berkaitan iklim ke dalam proses membuat keputusan sambil berusaha memberikan pulangan yang mampan demi kepentingan jangka panjang penerima faedah atau klien mereka**

Kami terus memantau secara aktif aspek tadbir urus syarikat-syarikat pelaburan kami melalui proses pengurusan dan pemantauan yang teliti. Dasar SI kami yang dipertingkatkan baru-baru ini, Rangka Kerja Kemampuan yang baru dilancarkan dan ESG FIGR yang baru dibangunkan menjadi panduan kepada pendekatan kami untuk menghasilkan nilai yang mampan, termasuk melalui syarikat-syarikat pelaburan kami.

6

**Pelabur institusi harus mendedahkan kepada umum dasar tadbir urus korporat dan garis panduan pengundian mereka**

FIGR kami menggariskan cara kami mengurus risiko dan menyemai budaya tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang kukuh di Khazanah, manakala dokumen SEIS menggariskan prinsip pengawasan pelaburan dan Garis Panduan Pengundian kami yang baru disemak untuk mentadbir pengundian kami pada mesyuarat agung syarikat tersenarai. Dokumen ini boleh didapati di laman web kami.

7

**Pelabur institusi hendaklah bekerjasama mengikut kesesuaian dalam memberi maklum balas terhadap kemusykilan atau risiko berkenaan tadbir urus korporat dan kemampuan. Suara dan pandangan kolektif pelabur institusi adalah penggerak yang penting dalam membentuk tingkah laku dan menggalakkan tadbir urus korporat yang baik, khususnya tentang isu-isu baru muncul seperti pelaporan kemampuan dan pelaburan**

Kami sentiasa bekerjasama dengan pemegang kepentingan utama syarikat-syarikat pelaburan kami berdasarkan rangka kerja rangka kerja libat urus. Persindiketan (pemindahan kawalan) secara formal dan tidak formal dengan pemegang saham, pelabur dan rakan kongsi lain memastikan pendekatan yang berlandaskan kerjasama serta menyuarakan pendapat secara kolektif dalam menangani kemusykilan kami, baik secara terbuka dan tertutup, bergantung kepada keadaan. Antara contoh adalah keahlian IIC kami dan Acara Integriti GLIC (GIE) perdana yang melibatkan beberapa GLIC.

## GABUNGAN BERKAITAN KHAZANAH

### Forum Antarabangsa Dana Kekayaan Berdaulat (IFSWF)



Sebagai ahli IFSWF, kami secara sukarela menyokong Prinsip Santiago yang berusaha menerapkan ketelusan, tadbir urus yang baik, akauntabiliti dan berhemat dalam amalan pelaburan kami. Keahlian ini juga memberikan kami ruang untuk terlibat dalam dialog yang bermakna, dalam memacu ke arah amalan pelaburan yang lebih baik merentasi landskap dana kekayaan berdaulat sejagat.

### 30% Club



Khazanah adalah Penyokong Korporat bagi 30% Club Malaysian Chapter yang menyokong penyertaan sekurang-kurangnya 30% wanita dalam semua pasukan pengurusan kanan pembuat keputusan di seluruh Malaysia termasuk Lembaga Pengarah dan peringkat pengurusan ketua eksekutif (C-suite). Kelab ini juga berhasrat mengalakkan pemimpin korporat supaya tampil dalam memperlihatkan bahawa mereka menerima pakai amalan terbaik berkaitan Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman (DEI) dalam organisasi mereka serta menarik penglibatan yang lebih luas dalam kalangan pihak berkepentingan yang memiliki pengaruh pasaran.

Sejak menjadi Penyokong Korporat Kelab tersebut, Dato' Feisal turut mengambil bahagian sebagai penceramah semasa berlangsungnya webinar 30% Club Malaysia pada 7 Mac 2023, yang bertajuk 'Embrace Equity' sempena sambutan Minggu Wanita Antarabangsa.

**BAB 6**

# MEMPERKASA WARGA DAN KOMUNITI KAMI

- 85 Menzahirkan Nilai Kemasyarakatan
- 96 Warga Kami
- 99 Khazanah Sebagai Organisasi Pembelajaran
- 100 Program Residensi Khazanah
- 103 Galeri Khazanah
- 104 Transformasi Digital Khazanah



# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

Di saat memperingati perjalanan kami selama 30 tahun, kami meneruskan komitmen untuk menzahirkan nilai kemasyarakatan sambil memberi impak positif kepada pelbagai komuniti di seluruh Malaysia. Pada tahun 2023, kami tetap berdiri teguh dalam menyumbang kepada usaha membangunkan hasil sosioekonomi utama bagi memajukan komuniti kami, membangunkan kapasiti dan membina sebuah negara yang berdaya tahan.

Inisiatif ini dijalankan melalui sayap pelaksana kami, iaitu Yayasan Hasanah, Yayasan Khazanah, Institut Penyelidikan Khazanah, Think City Sdn Bhd dan Taman Tugu Project Development Sdn Bhd. Selain itu, kami terlibat secara langsung dalam bidang tertentu seperti Galeri Khazanah dan Program Residensi Khazanah.

Untuk meningkatkan sumbangan kami kepada masyarakat di bawah tonggak Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya Maju, unit Pemantauan dan Penjajaran Nilai Masyarakat (SMA) kami ditugas untuk memastikan kemantapan misi kami dan kesejajarannya dengan pelaksanaan inisiatif nilai kemasyarakatan kami, bagi membolehkan kami mencapai impak positif jangka panjang.

## YAYASAN HASANAH



A foundation of Khazanah Nasional

2023 menandakan satu dekad kewujudan Yayasan Hasanah (YH) sebagai yayasan utama dalam sektor kedermawanan di Malaysia. Bergerak melangkaui amal kebajikan tradisional untuk memberi tumpuan kepada keadilan sosial untuk rakyat, YH telah memberi impak kepada lebih 2.9 juta orang dari semua lapisan masyarakat sejak penubuhannya pada 2015.

<p>▶ <b>MENDEKATI</b> <b>475,624</b> ORANG</p> <p>melalui program yang kami sokong (Jumlah sejak 2015: 2.9 juta)</p>	<p>▶ <b>108</b> <b>PROGRAM BAHARU</b> di seluruh Malaysia (Jumlah sejak 2015: 748)</p>
<p>▶ <b>RM245.2</b> JUTA <b>DANA DIURUS</b> melalui rakan-rakan kongsi kami (Jumlah sejak 2015: RM 1.6 bilion)</p>	<p>▶ <b>232</b> <b>RAKAN STRATEGIK</b> di seluruh Malaysia (Jumlah sejak 2015: 527)</p>



▶ Keluarga Orang Asli Bateq dari Kampung Cangkung, Pahang, menyokong anak-anak mereka dalam program Kelas Literasi Rimba Bateq oleh Yayasan Food Bank Malaysia. Inisiatif ini memberi motivasi kepada 34 kanak-kanak yang bersemangat untuk bersekolah dan disokong oleh YH dengan kerjasama Kementerian Kewangan (MOF) melalui Geran Khas Hasanah (HSG).

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

## Kerjasama dengan Kementerian Kewangan



► Kenali Luciana Majana, Jamineh Lonius, dan Beatrice Jaimis dari Tambunan, Sabah. Sebagai petani mahir, mereka menanam dan menjual tanaman seperti halia, buah-buahan dan sayur-sayuran di pasar setempat. Selepas menyertai latihan usahawan Good Shepherd Services, mereka kini memproses dan membungkus produk seperti buah-buahan kering dan teh halia, lantas meningkatkan pendapatan dan kemahiran kepimpinan mereka. Para petani ini disokong oleh Yayasan Hasanah dan MOF melalui HSG.

Pada tahun 2023, YH melancarkan Geran Khas Hasanah (HSG) 2023 dengan kerjasama Kementerian Kewangan (MOF). Program geran yang diperluaskan ini menyokong lebih ramai rakan kongsi merentasi isu kemasyarakatan dan alam sekitar di Malaysia. Ia memantapkan sokongan terhadap kesihatan mental di sekolah, meningkatkan potensi pendapatan untuk Orang Kurang Upaya, melonjakkan peluang sosioekonomi untuk masyarakat Orang Asli, dan menyokong inisiatif kitar semula yang lestari dalam kalangan belia. Sokongan berterusan MOF melalui HSG 2023 telah memberi impak yang besar kepada semua lapisan masyarakat.

## Penyelesaian inovatif, menangani isu di akar umbi



► Puan Rahimah Muda, peserta program "Penanam Cacat Penglihatan" yang dilaksanakan oleh Pertubuhan Orang Cacat Penglihatan Terengganu. Sehingga kini, para peserta telah menuai sejumlah 387 kg tembikai secara kolektif. YH menyokong inisiatif ini dengan kerjasama MOF melalui HSG.

Dalam salah satu daripada sekian banyak program sara hidup di seluruh negara yang disokong oleh YH dan MOF, Program Penanam Cacat Penglihatan di Terengganu melatih individu cacat penglihatan untuk mengusahakan tanaman Tembikai Manis Terengganu, yang berhasil menjana pendapatan dan sehingga kini telah menuai sejumlah 387 kg buah. Inisiatif ini mencabar stigma yang menyelubungi isu cacat penglihatan, meluaskan pilihan kerjaya bagi golongan cacat penglihatan, serta menginspirasi perspektif baharu dalam memperkasa komuniti rentan yang lain, terutamanya golongan B40 di negara ini.



► Legasi Kraf Tangan: Anugerah Benang Emas Hasanah (HGTA), yang disokong oleh MOF, memberi penghormatan kepada pakar kraf tangan Malaysia, seperti penenun Sarawak berusia 93 tahun, Ibu Ngot, yang terkenal dengan tikar Bergerang yang begitu halus seni buatannya.

Dengan kerjasama rakan kongsi dalam pelbagai ekosistem, semangat inovatif telah melangkau ke bidang tumpuan yayasan yang lain. Pada 2023, Anugerah Benang Emas Hasanah (HGTA) memberi contoh kepada pendekatan ini yang dilancarkan oleh YH dengan kerjasama MOF. Inisiatif kedermawanan ini memberi penghormatan kepada artisan tekstil tempatan dan mengintegrasikan mereka ke dalam industri arus perdana, lantas meningkatkan potensi komersial dalam kraf mereka di samping dapat memelihara seni, warisan dan budaya. Dalam penampilan sulungnya, HGTA 2023 menerima 168 penyertaan dalam pelbagai bentuk seni tekstil dari seluruh pelosok negara.

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN



► Pelajar Pembimbing Rakan Sebaya (PRS) yang terlatih di SMK Badak, Kelantan, melalui program HOPE oleh BTOP Wellness, disokong oleh YH dengan kerjasama MOF menerusi HSG. Berpaksikan latihan holistik, termasuk penglibatan ibu bapa, HOPE memperkasa pelajar PRS untuk mencorak perubahan dalam komuniti mereka.

Demikian jugalah usaha kami dalam isu kesihatan mental di sekolah yang telah menghasilkan pelbagai model intervensi, memperkasa pelajar, para pendidik dan ibu bapa untuk menangani wabak tersembunyi ini dan mencabar stigma tentang kesihatan mental. Bersama-sama rakan kongsi, kami membangkitkan kesedaran dan mempromosi kesihatan dan kesejahteraan psikologi di sekolah dengan menyediakan akses kepada perkhidmatan dan intervensi. Pada tahun 2023, seramai 4,718 pelajar dan 3,290 kaunselor serta guru telah dilatih tentang Pertolongan Cemas bagi Kesihatan Mental dan Sokongan Psikososial untuk membantu belia di sekolah.

## Ruang permainan selamat untuk belia, Gelanggang Cruyff ke-8 dibina di Malaysia



► Anak tempatan di Gelanggang Cruyff yang baru dibina, di FELDA Trolak Selatan, Perak. Sejak 2012, siri Gelanggang Cruyff di Malaysia, yang dibiayai dan dibangunkan oleh YH, telah berkembang merangkumi 8 buah gelanggang di seluruh negara, dengan 7 lagi gelanggang yang aktif.

Sementara itu, YH terus membangunkan siri Gelanggang Cruyff di Malaysia, yang menyediakan ruang permainan yang selamat dan boleh diakses oleh belia dan individu kurang upaya. Gelanggang Cruyff baharu di FELDA Trolak Selatan, Perak adalah yang ke-8 di seluruh negara, menyertai gelanggang di Johor, Pahang, Kelantan, dan tiga lagi di kawasan bandar berpendapatan rendah di Kuala Lumpur.

## Biasiswa Khazanah memupuk pemimpin masa depan



► Dawn Scholastica Adrian, antara penerima biasiswa Khazanah Lestari, yang membolehkan bakat tempatan yang cemerlang melanjutkan pelajaran dalam pembangunan mampan dan mengasah kemahiran kepimpinan.

Menerusi program biasiswa Khazanah yang berprestij ini, melalui cabang biasiswa kami, Yayasan Khazanah, kami terus menyokong golongan muda yang luar biasa, dengan tujuan menzahirkan sepenuhnya potensi mereka serta memupuk bakat yang diperkasa, tersedia untuk masa hadapan. Pada tahun 2023, kami menganugerahkan 115 biasiswa kepada individu cemerlang di Malaysia dan menyediakan 200 geran pengajian kepada pelajar sekolah menengah.



# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN



► Anshula Pooja Lactmanan @ Rajan, penerima Biasiswa Global Khazanah 2023.



► Syahmi Fadhil Wafi Shahrudin, penerima Anugerah Sebutan Khas 2023.

## Memperkasa pemimpin dalam komuniti demi impak yang mampan



► Masyarakat Orang Asli Temiar di Kampung Sungai Tonggang merubah kampung mereka menjadi destinasi ekopelancongan yang dipanggil 'Kayuh D' Tonggang. Program oleh Global Environment Centre (GEC) ini disokong oleh Yayasan Hasanah dengan kerjasama MOF melalui HSG.

Yayasan ini juga mengiktiraf pertumbuhan ketara beberapa pemimpin masyarakat pada tahun ini, didorong oleh program yang disokong YH. Sebagai contoh, masyarakat Orang Asli Temiar di Perak, yang diketuai oleh Tok Batin, berjaya mengubah kampung mereka menjadi kawasan tumpuan ekopelancongan. Inisiatif ini telah mewujudkan peluang pendapatan yang mampan, menjana hasil hampir RM40,000 dalam tempoh tujuh bulan selepas pelancarannya.

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN



► Penyokong pemuliharaan dan bekas sukarelawan Roots & Shoots, Chin Wen, membayangkan masa depan yang menyaksikan usaha pemuliharaan alam sekitar menjadi suatu kebiasaan buat semua orang.

YH menyokong pendekatan komprehensif yang melibatkan kerajaan, syarikat dan orang ramai dalam memacu penyelesaian lestari untuk alam semula jadi dan masyarakat. Sejak 2019, YH telah menyokong Roots & Shoots Malaysia secara aktif, memupuk gerakan yang telah memperkasa 317 individu muda. Sukarelawan ini bekerjasama dengan pelbagai NGO, sehingga meningkatkan impak ketara dalam isu alam sekitar. Paling menyerlah, alumni seperti Max Han Kai Ding, seorang sarjana Khazanah, telah menerima Biasiswa Rhodes yang berprestij daripada Universiti Oxford pada tahun 2023.

## Merangsang ekonomi kreatif melalui Seni Sepanjang Musim (ArtsFAS)



YH mendukung komitmen kami untuk memelihara seni, budaya dan warisan (AHC) sambil memupuk platform untuk melonjakkan ekonomi kreatif. Pada 2023, lebih 250,000 orang berpeluang menyelami kekayaan seni, warisan dan budaya Malaysia melalui acara yang disokong oleh ArtsFAS dengan kerjasama MOF. Sebagai geran AHC terbesar di Malaysia, pada 2023, ArtsFAS telah mewujudkan lebih 3,000 pekerjaan melalui program yang disokongnya, lantas memangkin ekonomi kreatif negara.



► 'Drum Up JB!' adalah salah satu daripada sekian banyak projek yang disokong oleh ArtsFAS, geran terbesar negara untuk seni, yang diperkasa oleh YH dengan kerjasama MOF.



► Pelancaran ArtsFAS 2023 yang menampilkan artis tempatan dari latar seni tarian, teater, tradisi lisan, muzik dan kraf. Rakan kongsi ArtsFAS, dari kiri, Persatuan Cinta Seni Budaya (Persidaya), Drum Up JB, Arja Lee, Sutra Dance Theatre (M) Sdn Bhd, dan Pertubuhan Seni Kayangan Perak (PESKAP).

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

## Memangkin dialog berorientasikan tindakan dalam sektor kedermawanan



- ▶ THF 2023, telah berlangsung di Pusat Konvensyen Kuala Lumpur mulai 20-23 Jun 2023. Bertemakan “Memupuk Kedermawanan Berasaskan Keadilan: Mengubah Naratif kepada Tindakan”, forum ini menampilkan sesi dialog merentas tiga tunjang utama: Rakyat dan Institusi, Rakyat dan Masyarakat serta Rakyat dan Kepimpinan.

Pada 2023, Forum Hasanah (THF) edisi kedua telah menampilkan para pemimpin dan mereka yang berkecapaian tinggi daripada organisasi masyarakat madani, perusahaan sosial, syarikat, penggubal dasar dan ahli akademik. Dibawakan dengan kerjasama Persidangan Global AVPN 2023, ia menggesa para hadirin untuk mentakrifkan semula kedermawanan sebagai usaha berbentuk keadilan sosial, yang bertindak melangkaui kebajikan semata-mata



- ▶ Sesi ILMU Hasanah mengenai Kesihatan Mental untuk Belia Rentan pada Mei 2023 menghimpunkan para pakar dan pengamal yang bekerja dalam bidang kesihatan mental di Malaysia. Ia dihadiri oleh agensi kerajaan, persatuan, yayasan, pertubuhan bukan kerajaan dan ahli akademik.

Di samping itu, acara perkongsian pengetahuan ILMU kami yang diterajui oleh pakar sektor serta pelbagai kertas penyelidikan dan perbincangan yang disediakan atas arahan dan disumbangkan oleh YH, telah menyelami isu-isu semasa negara secara lebih mendalam. Ia melanjutkan lagi komitmen kami untuk memajukan sektor sosial Malaysia melalui kepimpinan berwibawa yang dipacu keadilan, penyelidikan berasaskan bukti dan intervensi.

## Kerjasama melangkaui geran harian

### Dana Perusahaan Sosial Hasanah (HSEF)



- ▶ Ibupreneur, penerima HSEF, memperkasa para ibu yang berhadapan isu kebergantungan kewangan serta rentan untuk bangkit membentuk matlamat dan memperlengkapkan mereka dengan peluang perniagaan agar menjadi usahawan mikro dalam kalangan bakat tempatan.

YH, dengan kerjasama MOF, menubuhkan Dana Perusahaan Sosial Hasanah (HSEF) untuk memperkasa dan memantapkan pertumbuhan organisasi perusahaan sosial (SE) dan penginovasi sosial. Dengan 60% daripada SE disokong tahun itu diterajui wanita, ini merupakan penanda kepada kewujudan ruang yang terangkum dan mengujakan.

Sejumlah RM7.44 juta telah diberikan kepada 30 SE, dengan 90% daripada penyertaan tertumpu kepada inisiatif pembangunan alam sekitar dan komuniti. Dana ini membolehkan organisasi mengekalkan program mereka, meraih sokongan orang ramai melalui kempen, dan mencapai penyelesaian inovatif berskala yang memberi impak positif kepada rakyat Malaysia.

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

## Kerjasama melangkaui geran harian

### GLC Demi Rakyat & Negara (GDRN) Sumbangan Asas Rahmah (SARA)



► Jawatankuasa GDRN pada Mesyuarat Suku Tahunan GDRN pada 2023.

GLIC/GLC Demi Rakyat dan Negara (GDRN) telah ditubuhkan oleh Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) dan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) Malaysia untuk memberi sokongan yang besar kepada mereka yang memerlukan. Yayasan Hasanah dan Yayasan TM bertindak sebagai urusetia bersama bagi memudahkan kerjasama merentasi pendidikan, kesejahteraan masyarakat, dan usaha bantuan bencana. Pada 2023, 13 rakan kongsi GDRN secara kolektif telah menderma sebanyak RM 226.31 juta, yang memberi manfaat kepada 501,276 individu dalam tiga bidang tumpuan: Jalinan Ilmu (Pendidikan), Jalinan Sejahtera (Kesejahteraan), dan Jalinan Kemanusiaan (Bantuan Kemanusiaan). Hari ini, GDRN menjadi contoh keberkesanan kerjasama dalam berkhidmat kepada Malaysia dan rakyatnya.



► Seorang penerima daripada program Sumbangan Asas Rahmah (SARA).

Inisiatif Sumbangan Asas Rahmah (SARA) oleh MOF, disokong oleh YH, menyediakan bantuan tunai bulanan sebanyak RM100 kepada 200,000 individu yang diklasifikasikan sebagai "miskin" dalam pangkalan data kerajaan.

Bantuan ini, yang disalurkan terus ke dalam kad pengenalan penerima selama enam bulan, bermatlamat mengurangkan tekanan kewangan mereka dalam memenuhi keperluan harian. Secara keseluruhan, sebanyak RM71.13 juta telah diagihkan ke seluruh negara melalui program ini.

## Laporan Hasanah (THR) 2023 (Edisi ke-10)



### BACA LAPORAN PENUH DI TKR2023.ONLINE

Bertemakan "Reinvent Our Future: Harapan Tanpa Sempadan", THR 2023 menyoroti para pelopor, pemecah stereotaip dan mereka yang berani bermimpi. Kami bertindak dan meneroka kemungkinan baharu bersama-sama – demi Malaysia yang progresif dan penuh harapan.

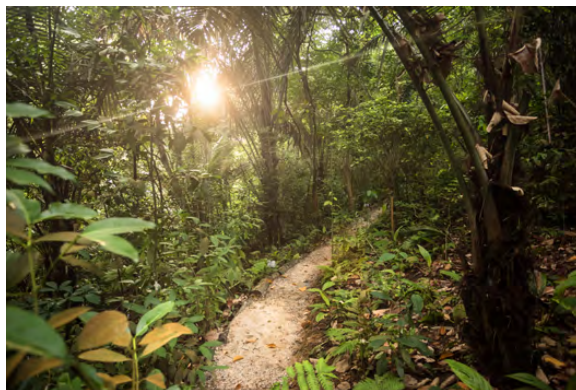
## Hasanah: Impak Sedekad



### BACA LAPORAN PENUH

Ketika yayasan memasuki tahun kesepuluhnya, kami mengimbuai pencapaian penting, pencapaian yang bersifat transformatif dan kerjasama dengan rakan kongsi dalam sektor sosial dan alam sekitar di Malaysia.

## MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN



- ▶ Cahaya matahari menyinari pepohonan, menyerlahkan ketenangan dan keindahan denai Taman Tugu. Taman Tugu dibuka setiap hari dari 7:00 pagi hingga 6:30 petang, dengan kemasukan terakhir pada pukul 5:45 petang.



- ▶ Para pengunjung begitu seronok berjalan menyusuri denai Taman Tugu. Taman Tugu menawarkan sehingga 6km denai hutan yang sesuai untuk keluarga dan mereka yang baharu kepada aktiviti ini.

Taman Tugu, suatu inisiatif tanggungjawab sosial korporat di bawah Khazanah yang bukan bertujuan mengaut keuntungan, telah dibangunkan melalui kerjasama pelbagai entiti sektor awam dan swasta, termasuk berbagai kementerian dan kumpulan masyarakat sivil. Kawasan rimbunan hijau berkeluasan 66 ekar di tengah bandar ini telah diwujudkan di bawah Amanah Warisan Negara (AWAN), sebuah amanah awam nasional, yang bertujuan memiliki, mengurus dan melindungi Taman Tugu dan aset warisan lain.

Taman ini teguh mengusahakan kemampanan kewangan, dan berjaya meraih sumbangan daripada orang ramai, individu dan syarikat, terutamanya, CIMB Islamic yang telah memperbaharui adopsinya terhadap elemen taman dan Program Pendidikan Alam Taman Tugu Free Tree Society. UNIQLO Malaysia turut memperbaharui program inisiatif hijaunya, seperti Uniqlo-Taman Tugu Plant & Hunt (Cari & Tanam) serta Uniqlo-Taman Tugu Plant Giveaway (tanaman diberi percuma), manakala Canon Marketing Malaysia memperbaharui adopsi pokoknya di Taman Tugu. Yayasan Astro Kasih turut serta pada tahun lepas menerusi adopsi pokok dan ITMAX melakukan adopsi sebuah plot di Taman Tugu. Semua tindakan adopsi ini memperlihatkan keyakinan terhadap daya maju jangka panjang projek ini.



- ▶ Wajah-wajah tenang dan gembira selepas sesi yoga percuma sebagai sebahagian daripada acara komuniti Hari Yoga Antarabangsa Taman Tugu.



- ▶ Pada 2023, acara komuniti di Taman Tugu merangkumi tema seperti Hari Yoga Antarabangsa dan Meraikan Malaysia. Sesi yoga yang diadakan di The Patio, sebuah ruang terbuka berbumbung separa privet, diserikan pengaktifan dan F&B di The Lawn, berjaya menarik lebih 700 hadirin.

## MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN



► Hari Meraikan Malaysia telah diadakan pada Oktober 2023 di Tapak Semaian Taman Tugu. Acara yang merangkumi persembahan, permainan dan makanan dengan menampilkan beraneka budaya dan kepelbagaian Malaysia, telah menyaksikan lebih 3,000 hadirin.



► Orang ramai mengambil bahagian dan berhibur dengan persembahan Meraikan Malaysia sambil menyanyi bersama-sama di Taman Tugu.

Sejak dibuka pada September 2018, Taman Tugu telah menjadi hab penglibatan komuniti, dengan menarik lebih 1,000,000 pengunjung dari Malaysia dan luar negara. Pada tahun 2023, Taman Tugu menganjurkan beberapa siri acara komuniti, dan memperkenalkan acara komuniti baharu seperti Hari Yoga Antarabangsa dan Meraikan Malaysia, yang dapat memupuk rasa keterhubungan dan penglibatan yang lebih erat.

► Untuk maklumat lanjut mengenai Taman Tugu, layari [www.tamantugu.my](http://www.tamantugu.my) dan ikuti @friendsoftamantugu di Instagram dan Facebook.

### thinkCITY

Sebagai sebuah anak syarikat milik penuh Khazanah, Think City menyokong kewujudan bandar yang mesra rakyat, berdaya tahan dan boleh didiami melalui kerjasama. Sejak penubuhannya pada 2009, Think City telah memulakan pelbagai projek yang memberi nafas baru kepada bandar di serata Malaysia, bermula dengan Program Geran George Town (GTGP) di Pulau Pinang.

Pada tahun 2023, Think City meneruskan usaha-usaha yang memberi impak, sejajar dengan strategi kami untuk Memajukan Malaysia demi menzahirkan nilai kemasyarakatan dan ekonomi kepada masyarakat Malaysia. Perdana Menteri YAB Dato' Seri Anwar Ibrahim melancarkan program Kita Untuk Kita (K2K) bagi menambah baik aspek penghunian perumahan awam di seluruh Kuala Lumpur dan Selangor. Program K2K memberi tumpuan kepada pemerkasaan komuniti, pengurusan bersama, penjana pendapatan dan pembaharuan dasar merentasi 10 PPR di Kuala Lumpur dan Selangor. Selain itu, Think City turut mengukuhkan kerjasamanya dengan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) untuk memberi nafas baru kepada pusat bandar Kuala Lumpur sebagai daerah kreatif dan budaya, disokong oleh RM15 juta daripada MOF.

Usaha selanjutnya mencakupi Program Geran Pemangkin Ekonomi Budaya, yang menyokong 61 projek untuk mempertingkatkan warisan budaya di Wilayah Utara, dan Program Adaptasi Iklim Berasaskan Alam Semula Jadi Pulau Pinang (PNBCAP), dengan kerjasama UN-Habitat, bertujuan membentuk rangka kerja perbandaran bagi adaptasi iklim. Think City melancarkan Program Geran Penghijauan Bandar George Town dan Bayan Lepas di bawah PNBCAP, dengan menyediakan geran sehingga RM100,000 untuk menghijaukan fasad dan bumbung bangunan.

Sepanjang 15 tahun lalu, Think City telah melaksanakan sekurang-kurangnya 15 program geran di seluruh negara, berjumlah RM64 juta dalam bentuk pembiayaan. Program-program ini tertumpu kepada penglibatan komuniti dan pemilikan bersama demi mencorakkan perubahan positif, lantas mengukuhkan peranan Think City sebagai peneraju dalam transformasi bandar, menerusi jalinan kerjasama dengan pemimpin dan kerajaan untuk memangkin perubahan positif dan meningkatkan kualiti hidup.

# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

## Kepimpinan Berwawasan dalam Penjanaaan Semula Bandar: Pengarah Urusan Think City Menerima Pengiktirafan Khas UN-Habitat



► Dato' Seri Paduka Maimunah Mohd Sharif, semasa berkhidmat sebagai Timbalan Setiausaha Agung Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu dan Pengarah Eksekutif UN-Habitat, menyampaikan Pengiktirafan Khas kepada Hamdan Abdul Majeed di hadapan Ketua Menteri Pulau Pinang, YAB Tuan Chow Kon Yeow.

Hamdan Abdul Majeed, Pengarah Urusan Think City, menerima Pengiktirafan Khas berprestij daripada UN-Habitat untuk kepimpinan beliau yang berwawasan dalam penjanaaan semula bandar, menandakan satu kejayaan bagi pembangunan bandar lestari di Malaysia.

## Projek Coronation Avenue Memenangi Anugerah Berprestij



► Jalan yang memenangi anugerah: Tempat letak kereta luar jalan di sepanjang Coronation Avenue telah disusun dan digunakan semula dengan laluan pejalan kaki yang lebih luas untuk mewujudkan pengalaman ruang awam yang mesra insan, menggabungkan penyelesaian berasaskan alam semula jadi.

Projek Coronation Avenue di Johor Bahru, sebuah kolaborasi dengan Majlis Bandaraya Johor Bahru telah memenangi Anugerah Inisiatif Hijau pada majlis Anugerah Seni Bina Landskap Malaysia (MLAA) 2023. Projek ini memberi penekanan kepada kefungsiian dan memelihara warisan budaya salah satu jalan yang bersejarah di bandar ini. Penglibatan masyarakat setempat adalah penting kepada proses ini bagi memastikan projek Coronation Avenue memenuhi keperluan dan nilai-nilai yang dipegang oleh penduduk setempat. Ia menjadi kenyataan melalui kerjasama dengan y.architect, Permata Green, Tropics Design, Total QS Services, PSB Associates dan Perunding TLK.



► Pada 3 Disember 2023, Hari Terbuka K2K telah diadakan di kawasan taman permainan Blok 2, Projek Perumahan Rakyat Desa Tun Razak. Majlis tersebut dihadiri 600 orang penduduk. Pelbagai aktiviti seperti Pameran K2K, K2K Idol dan Bengkel Seni telah dianjurkan untuk menggalakkan penyertaan masyarakat dan membangkitkan semangat. Hari Terbuka K2K berfungsi sebagai inisiatif K2K untuk menyatukan komuniti perumahan awam dan meraikan perpaduan sebagai satu komuniti.



► Pentas Seni Merdeka, di Jalan Raja, Dataran Merdeka, adalah sebahagian daripada usaha pengaktifan seni kreatif yang bertujuan mengubah Pusat Bandar Kuala Lumpur menjadi destinasi kreatif dan budaya global, selaras dengan aspirasi Ekonomi MADANI.


# MENZAHIRKAN NILAI KEMASYARAKATAN

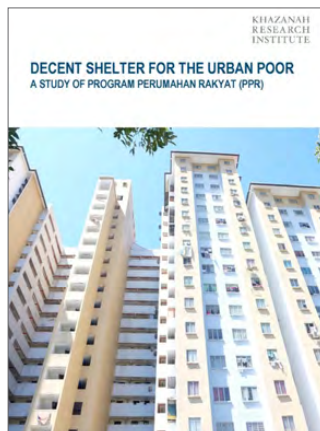
## Institut Penyelidikan Khazanah

Institut Penyelidikan Khazanah (KRI) menjalankan penyelidikan mendalam mengenai isu-isu kritikal negara bagi memberi pandangan dan cadangan terhadap dasar awam yang dapat meningkatkan kesejahteraan sosioekonomi rakyat Malaysia.

KRI mengambil bahagian secara aktif dalam membentuk dasar awam dengan menyokong cadangan dasar berasaskan bukti kepada pembuat dasar. Pada 2023, ia meyakinkan penglibatan secara langsung dengan kementerian dan agensi kerajaan yang berkaitan serta menjadi pengendali perbincangan kumpulan fokus bersama dengan Kementerian Kewangan untuk mendapatkan input bagi Belanjawan 2024. Selain itu, KRI turut melaksanakan advokasi awam bagi menggalakkan wacana dan perdebatan mengenai isu-isu mendesak dengan menganjurkan acara ilmu. Antaranya ialah forum Malaysia Futures, yang dianjurkan bersama LSE Saw Swee Hock Southeast Asia Centre (SEAC), di samping webinar tentang mencegah kawasan setinggian bandar dan bagaimana kejiranan meraih manfaat daripada ekonomi pengglomeratan.

Pada 2023, KRI menerbitkan dua laporan, enam kertas kerja dan tiga kertas perbincangan untuk menangani isu mengenai akses dan keterangkuman digital, pertumbuhan gaji dan ketidaksamaan, bekalan buruh serta dasar iklim. KRI juga menerbitkan 25 artikel mengenai ketidaksamaan dan perlindungan sosial, perumahan dan bandar, kesihatan dan makanan serta pertanian.

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



► Kesejahteraan Kediaman untuk Golongan Miskin Bandar: Kajian Terhadap Program Perumahan Rakyat (PPR) - 15 Mac 2023.



► Forum Malaysia Futures, anjuran bersama KRI dan LSE Saw Swee Hock Southeast Asia Centre pada 31 Mei dan 1 Jun 2023, menghimpunkan lebih 300 cendekiawan terkemuka, penggubal dasar, badan pemikir, pemimpin berkepakaran dan penyelidik muda – yang hadir secara peribadi dan secara maya - untuk terlibat dalam wacana yang amat menarik dalam membayangkan kemungkinan tentang “masa depan Malaysia”.



► Pada 15 September 2023, KRI dan Kementerian Kewangan (MOF) bersama-sama menganjurkan perbincangan kumpulan fokus dalam menangani keterjaminan makanan di Malaysia bagi Belanjawan 2024. Sesi tersebut dihadiri oleh agensi kerajaan, pihak berkuasa kawal selia, badan pemikir, perusahaan swasta, institusi pendidikan, dan persatuan peladang.





# WARGA KAMI

Ketika memasuki tempoh tiga dekad beroperasi, kami terus meletakkan warga kerja kami sebagai asas penting dalam penciptaan nilai. Pada 2023, kami mempertingkatkan lagi standard prestasi tinggi ke seluruh tenaga kerja kami, bagi membolehkan kami menzahirkan nilai yang lebih baik untuk negara. Kami berhasrat mencapai matlamat ini dengan memupuk kerjasama dan keterbukaan serta menawarkan peluang pembelajaran dan pembangunan yang bermakna.

Bagi memaksimumkan potensi warga kerja, kami terus memupuk budaya berdasarkan tiga Nilai Teras:

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

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

**Kami MENYOKONG antara satu sama lain**  
Memahami keutamaan dan keadaan orang lain

## Komitmen Kami yang Berterusan terhadap Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman (DEI)

Pada 2023, kami terus melaksanakan inisiatif yang sejajar dengan tiga strategi Rangka Kerja DEI Khazanah: Kesedaran, Penglibatan dan Tadbir Urus. Kami mengadakan bengkel DEI dalaman untuk semua warga kerja bagi merapatkan jurang pengetahuan dan mewujudkan pemahaman bersama tentang DEI. Bengkel ini juga diwajibkan kepada semua warga kerja baharu untuk melengkapkan mereka dengan pemahaman asas DEI dan kaitannya dengan Khazanah.

Kami menyemak proses dalaman secara konsisten untuk memastikan kesejajarannya dengan nilai DEI dan menerima pakai amalan terbaik sekiranya sesuai. Selain itu, kami memastikan bahawa inisiatif penglibatan dalaman turut melibatkan topik berkaitan DEI.



# WARGA KAMI

## Khazanah Volunteer Network (KVN)

KVN menyatukan kakitangan Khazanah, keluarga mereka, syarikat berkaitan dan pertubuhan bukan kerajaan dengan menyediakan platform untuk memberi kembali kepada masyarakat. Pada 2023, sukarelawan menyertai pelbagai inisiatif seperti kempen derma darah bersama Pusat Darah Negara, Meraikan Malaysia @ Taman Tugu, pembersihan sungai di Sungai Keroh, dan acara Buka Puasa Berbudi Bersama di Taman Tugu dengan menjadi tuan rumah kepada 35 kanak-kanak dari Rumah Kebajikan dan Bimbingan At-Taqwa, Puchong.



- ▶ Sukarelawan Khazanah bersama kanak-kanak dari Rumah Kebajikan dan Bimbingan At-Taqwa Puchong semasa aktiviti Berbudi Bersama.

## Jangkauan Luar

Kami melancarkan Program Jangkauan Universiti dan 'Super Tuesday' untuk melibatkan diri dengan universiti awam di Malaysia bagi menggalakkan kehidupan masyarakat yang lebih saksama dan terangkum, sejajar dengan objektif pembangunan negara.

Program Jangkauan Universiti bertujuan untuk lebih mempersiapkan pelajar dalam menghadapi dunia pekerjaan. Memanfaatkan KVN, warga kerja kami berkongsi pandangan tentang latihan amali, pengalaman praktikal, jangkauan industri dan strategi untuk peralihan yang berjaya daripada universiti kepada dunia profesional.

Pada 2023, program ini berjaya mendekati pelajar Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), dan Universiti Malaysia Sabah (UMS). Selain itu, kami mengadakan Hari Temu Duga Olokkan di Universiti Malaya (UM) sebagai kesinambungan kepada Program Jangkauan Universiti 2022.

Program 'Super Tuesday' kami membantu mengelola dialog antara para pendidik universiti dan alumni Khazanah, yang merupakan peneraju industri, untuk merapatkan jurang antara pendidikan akademik dan jangkauan korporat. Pada tahun 2023, program ini telah berjaya dijalankan di UM, Universiti Teknologi Malaysia, dan Universiti Malaysia Sabah.



- ▶ Program Jangkauan Universiti di UKM.



- ▶ Program 'Super Tuesday' yang telah dianjurkan di UTM.

# WARGA KAMI

## Program Latihan Siswazah Khazanah (KGTP)

KGTP merupakan sebuah program 12 bulan yang dikendalikan dengan ketat dan mendedahkan graduan terbaik kepada pelbagai sektor dan bidang. Pengalaman imersif ini menjadi pemangkin dalam mempercepatkan pertumbuhan berlatarkan persekitaran yang dinamik dan bergerak pantas. Graduan cemerlang ditawarkan peluang untuk memajukan kerjaya mereka sebagai Pegawai Bersekutu di Khazanah, yang menyediakan platform unik untuk menyumbang bakat mereka dan memajukan negara.

Untuk maklumat lanjut mengenai KGTP, layari [www.khazanah.com.my/careers/khazanah-graduate-trainee-programmes-kgtp/](http://www.khazanah.com.my/careers/khazanah-graduate-trainee-programmes-kgtp/)



► Kenali graduan yang menyertai Program Latihan Siswazah Khazanah. Dari kiri ke kanan: Kelvin Wong Chern Wei (Pelaburan), Wan Afriena Rasydan (Pelaburan), Roshan Sivabalan (Pelaburan), Adlan Hidayat (Pelaburan), dan Edryna Syfinaz Zarif Ahmed Zaharani (Penyelidikan).

<p><b>Kohort KGTP 2023</b></p> <p>► <b>22</b> DILATIH DI BAWAH GTP PELABURAN</p> <p>► <b>16</b> DILATIH DI BAWAH GTP KHAZANAH</p>	<p><b>GTP yang dilatih daripada 2011 ke 2023</b></p> <p>► <b>241</b> GTP-PELABURAN</p> <p>► <b>57</b> GTP-KHAZANAH</p> <p>► <b>82</b> DILATIH DI BAWAH GTP-CA*sejak 2010</p>
---	--

\* GT-CA: Latihan Siswazah – Program Akauntan Bertauliah

## Program Pembangunan Kepimpinan Khazanah (KLDP)

KLDP berusaha memupuk pemimpin peringkat pertengahan yang berkesan, berpengaruh serta tampak, yang menghayati sepenuhnya nilai-nilai Khazanah, memperlihatkan kesedaran sendiri, memimpin pasukan dengan berkesan, memiliki kepintaran yang kukuh dalam perniagaan dan berupaya menyumbang secara strategik kepada pertumbuhan organisasi. Program ini dipacu oleh bengkel, simulasi, kajian kes, sesi imersif, serta bimbingan kumpulan, dengan matlamat untuk meningkatkan keupayaan strategik dan kepimpinan mereka dalam program yang berstruktur dan intensif. Ia melengkapkan mereka dengan kemahiran untuk cemerlang meskipun berada di tengah-tengah cabaran dan peluang yang dijangkakan, maka mempersiapkan mereka untuk peranan yang lebih besar pada masa hadapan. Sehingga kini, 87 pengurus peringkat pertengahan telah menyempurnakan KLDP.



► Peserta KLDP Kohort 4 bersama Dato' Amirul Feisal Wan Zahir dan Datuk Hisham Hamdan.

## Manfaat Pembangunan Warga Kerja (SDB)

SDB menggalakkan pertumbuhan berterusan tenaga kerja dengan menyediakan sokongan kewangan kepada warga kerja, bertujuan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan mereka melangkaui program latihan formal yang kami sediakan. SDB secara khusus memudahkan pengajian separuh masa untuk kursus sarjana muda atau pascasiswazah dan program pensijilan profesional seperti Penganalisis Kewangan Berkanun (CFA), Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), dan Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), dengan penekanan terhadap bidang yang berkaitan dengan pekerjaan. Sehingga kini, seramai 178 warga kerja telah meraih manfaat daripada inisiatif ini.

# KHAZANAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN

## Khazanah Megatrends Forum 2023 (KMF2023)



KMF terus menjadi forum utama untuk perbincangan mendalam mengenai trend mega global dan isu semasa di Malaysia. Sebagai sebuah acara kepimpinan berwibawa utama Khazanah, yang kini menjangkau edisi ke-17, KMF2023 telah menarik lebih 1,000 ahli berpengaruh daripada komuniti akademik, perniagaan dan sosial politik Malaysia.

Dengan tema, *“Our Next Episode: Orchestrating a New Development Bargain for Sustainable Growth”*, KMF2023 meneroka konsep tawar-menawar dalam pembangunan, iaitu komitmen golongan elit sesebuah negara untuk mendorong pertumbuhan dan pembangunan mampan negara. Perbincangan berpusat kepada perkara yang boleh dilakukan oleh Malaysia untuk membina tawar-menawar baharu dalam pembangunan, terutamanya di tengah-tengah prospek pertumbuhan yang diperbaharui menerusi pendekatan keseluruhan masyarakat dan perkongsian awam-swasta.

Beberapa penceramah terkenal yang hadir pada acara itu termasuk ahli ekonomi Profesor Stephan Dercon; pemodal teroka dan saintis politik Dr Eric Li; Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Yinson Holdings Berhad, Lim Chern Yuan; Pengarah Urusan 42, Sophie Viger; Menteri Pelaburan, Perdagangan dan Industri, YB Senator Tengku Datuk Seri Utama Zafrul Tengku Abdul Aziz; Presiden dan Pro Naib Canselor Universiti Monash Malaysia, Profesor Dato’ Dr Adeeba Kamarulzaman serta CTO Kumpulan Grab, Suthen Thomas.



► Ucaptama oleh Prof. Stefan Dercon, Pengarang dan Profesor Dasar Ekonomi di Blavatnik School of Government, Universiti Oxford.



► Ucapan oleh Dr. Eric Li, Chengwei Capital dan Guanchna.cn.



► Sophie Viger, Pengarah Urusan, 42 membuat pembentangan dalam sesi Inovasi Tanpa Sempadan.



► Ucapan Khas & Fireside Chat mengenai ‘Ekonomi Madani’ oleh YB Senator Tengku Datuk Seri Utama Zafrul Tengku Abdul Aziz, Menteri Pelaburan, Perdagangan dan Industri Malaysia; Dr Nungsbari Ahmad Radhi, Ahli Jawatankuasa, Jawatankuasa Penasihat Menteri Kewangan Malaysia; Nurul Izzah Anwar, Ketua Sekretariat Bersama, Jawatankuasa Penasihat Menteri Kewangan Malaysia, dikendalikan oleh Dato’ Mohamed Nasri Sallehuddin Pengarah Eksekutif, Penasihat Undang-undang, Setiausaha Syarikat dan Ketua, Perkhidmatan Korporat dan Sokongan, Khazanah Nasional Berhad.

## Khazanah Knowledge Exchange (KKE) dan TeaTalk Series

KKE dan Tea Talk Series kekal sebagai komponen penting dalam inisiatif pembelajaran kami, berfungsi sebagai acara penting dalam libat urus warga kerja. Pada tahun 2023, kami mengadakan 35 sesi KKE dan Tea Talk yang menyentuh pelbagai topik dan melibatkan sesi perkongsian pengetahuan oleh kakitangan dan individu luar. Sebahagian daripada topik termasuk Kemampanan, ESG, Perubahan Iklim, Geopolitik, Pengguna, AI dan Keusahawanan Sosial.



► The Impact Series Tea Talk oleh usahawan sosial dan pengasas OiLilin, Redza Shahid.



► KKE mengenai Davos 2023 oleh Dato’ Amirul Feisal Wan Zahir, Nick Khaw dan Amirul Akmal Azlin.

# PROGRAM RESIDENSI KHAZANAH

## Program Residensi Khazanah (KRP)

KRP membentuk bakat Malaysia melalui tiga program tajaan penuh di institusi terkenal dunia. Selaras dengan strategi Khazanah untuk Memajukan Malaysia, KRP menawarkan kepada para profesional berprestasi tinggi peluang untuk memantapkan lagi pembelajaran dan kemajuan mereka di institusi yang disegani di peringkat global, justeru, membolehkan mereka menyumbang dengan lebih ketara kepada kemajuan negara. KRP terdiri daripada tiga program berbeza: Khazanah Wolfson Press Fellowship, Program Residensi Rakan Artis Khazanah Nasional dan Program KRP Kemampunan, yang diperkenalkan pada 2023.

📍 Ketahui lebih lanjut mengenai Program Residensi Khazanah kami di instagram melalui <https://www.instagram.com/khazanahresidency/> dan laman web melalui <https://www.khazanah.com.my/our-community/khazanah-residency-programme/>

### Khazanah Wolfson Press Fellowship

Menerusi Khazanah Wolfson Press Fellowship, dua wartawan Malaysia dan profesional komunikasi korporat daripada Khazanah atau syarikat berkaitan Khazanah dianugerahkan fellowship media selama 10 minggu di Kolej Wolfson, Universiti Cambridge setiap tahun. Fellowship ini memberi peluang berharga kepada para peserta untuk meninggalkan buat seketika tanggungjawab harian mereka dan melakukan kajian mendalam dalam bidang tertentu yang menjadi minat mereka dalam lingkungan media dan komunikasi. Modul kajian yang berpotensi diteroka merangkumi perubahan iklim, isu sosial, ekologi media, ombudsman media, media dan internet, dan pelaporan global.

Para peserta turut meraih manfaat daripada budaya yang kaya dengan perdebatan akademik menerusi perkenalan dengan pelajar dan ahli akademik dari seluruh dunia dalam persekitaran yang meriah dan mencabar pelbagai andaian serta menambah pengetahuan. Pengalaman ini memperkasa mereka untuk menjadi para profesional yang lebih berkesan dan memberi sumbangan yang lebih signifikan kepada wacana nasional di Malaysia, setelah mereka pulang. Sejak 2013, kami telah menaja 18 wartawan Malaysia dan sembilan orang profesional komunikasi untuk fellowship ini.



- ▶ Mengalu-alukan Fellow Wolfson Press yang baharu (dari kiri): Reena Raj (Naib Presiden, Komunikasi Korporat, Khazanah), Joan Lau (Editor Eksekutif, Malay Mail), Ida Lim Lee Ting (Malay Mail), Dato' Amirul Feisal, Luqman Hariz Ahamad Shaker (Astro AWANI), Ashwad Ismail (Ketua dan Ketua Pengarang, Astro AWANI), Jenifer Laeng (Borneo Post), Raynore Mering (Ketua Pegawai Kandungan, Borneo Post), dan Sherliza Zaharudin (Ketua, Komunikasi Korporat, Khazanah).

# PROGRAM RESIDENSI KHAZANAH

## Program Residensi Rakan Artis Khazanah Nasional (KAAR)

KAAR, yang dilancarkan pada 2017, memilih dua artis Malaysia setiap tahun untuk menimba pengalaman transformatif yang membolehkan mereka menyelami sepenuhnya senario seni antarabangsa yang serba dinamik, lantas mengangkat hasil karya mereka ke tahap baharu.

Sepanjang berlangsungnya program 12 minggu ini, peserta disediakan dengan penginapan studio, sokongan artis yang komprehensif dan pembangunan profesional, dengan modul yang ditawarkan oleh Acme Studios di London. Berlatarkan persekitaran antarabangsa yang memberi inspirasi, mereka beroleh perspektif baharu, kebebasan untuk mengambil risiko kreatif tanpa perlu tunduk kepada tekanan komersial, dan peluang untuk mempamerkan karya mereka dalam pameran yang bereputasi.

Kesemua pengalaman ini dapat memperkasa mereka dengan mencambahkan keyakinan dan menjadi pemimpin berwibawa dalam bidang mereka. Sekembalinya mereka, para peserta diamanahkan untuk menyampaikan pengetahuan praktikal yang mereka peroleh kepada generasi artis akan datang, lantas menyemarakkan lagi persada seni tempatan dan menggalakkan rakan artis mereka untuk mencipta naratif menarik tentang kekayaan warisan sosial dan budaya negara.



► Artis KAAR 2023, Joshua Kane Gomes di studio, Acme Fire Station.  
Kredit Foto: Joshua Kane Gomes.



► Artis KAAR 2023, Mark Tan di bengkel East London Printmakers.  
Kredit Foto: Evi, East London Printmakers.

# PROGRAM RESIDENSI KHAZANAH

## Program KRP Kemampanan

Diketengahkan pada 2023, Program KRP Kemampanan menggantikan Program KRP Reka Bentuk. Dalam program rintis ini, empat calon daripada Khazanah dan syarikat pelaburannya telah dipilih dan ditaja sepenuhnya untuk menghadiri Prince of Wales Business and Sustainability Programme – Asia, yang dianjurkan oleh Institut Kepimpinan Kemampanan Universiti Cambridge.

Calon-calon tersebut, masing-masing dengan 15 tahun pengalaman dan memegang jawatan eksekutif dalam lingkungan organisasi mereka – lazimnya memegang status “Ketua” atau yang membuat laporan terus seperti CFO, Pengarah atau Ketua Penasihat – telah dipilih kerana pengaruh keinstitusian mereka sehingga boleh memberi kesan langsung terhadap keputusan strategik. Apa yang ketara, para penerima bukan daripada latar belakang kemampanan arus perdana, bermakna mereka sebelum ini bukan pengamal kemampanan. Selepas tamat program, mereka diamanahkan untuk menyampaikan ilmu praktikal yang diperoleh kepada organisasi.



► Karina Ridzuan, Pengarah, Perkhidmatan Perniagaan Kumpulan, Destination Resorts and Hotels (DRH) Sdn Bhd.



► Melinda Omar, Mantan Naib Presiden Kanan, Pengurusan Modal Insan Strategik, Khazanah Nasional Berhad.



► Nurul Iman Mohd Zaman, Pengarah, Pelaburan, Khazanah Nasional Berhad.



► Harman Faiz Habib Muhamad, Pengarah, Perkhidmatan Sokongan Komersial & Korporat, UEM Group.

## GALERI KHAZANAH



- Pameran maya ketiga Galeri Khazanah, *Embracing the Beauty Within: Unleashing Imagination*, mengetengahkan tema kemanusiaan yang meraikan masyarakat, budaya, landskap, flora dan fauna.

**Pada Ogos 2022, Khazanah Nasional telah mengorak langkah penting dalam inisiatif kebudayaan dengan pelancaran Galeri Khazanah, sebuah galeri seni maya yang direka untuk memberi gambaran mendalam tentang warisan budaya Malaysia. Galeri ini berfungsi sebagai saluran antara khalayak tempatan dan global, dengan mempersembahkan pilihan karya terkurasi yang dihasilkan oleh artis tempatan dan antarabangsa.**

Koleksi Galeri Khazanah adalah hasil daripada pemerolehan artistik yang dibuat sejak Khazanah mula beroperasi pada tahun 1994. Inisiatif ini sejajar dengan visi strategik kami untuk Memajukan Malaysia. Dengan mengintegrasikan seni ke dalam hubungan sosial masyarakat negara, Khazanah bukan sekadar memelihara, malah turut memperkaya landskap budaya Malaysia, sekali gus menyumbang secara signifikan kepada pembinaan negara. Matlamat galeri ini adalah untuk menyerlahkan sumbangan budaya Malaysia di atas suatu platform global, lantas memupuk penghargaan mendalam terhadap bakat seni negara dan membina masyarakat yang penuh bersemangat.

Pameran maya ketiga galeri pada September 2023 - Februari 2024, "Embracing the Beauty Within: Unleashing Imagination" memfokuskan tema kemanusiaan, meraikan pelbagai aspek seperti masyarakat, budaya, landskap dan persekitaran semula jadi. Pameran ini mempersembahkan pelbagai tema menerusi perspektif artis, menawarkan pandangan positif tentang kehidupan dan pengalaman manusia.

Pameran itu mengetengahkan lebih 30 karya seni daripada artis terbilang Malaysia, termasuk Ismail Zain, Long Thien Shih, Mad Anuar Ismail, Mustapa Ibrahim, dan Nadiah Bamadhaj. Karya mereka memberikan tafsiran mendalam tentang topik seperti identiti, isu kemasyarakatan, nilai alam sekitar dan renungan falsafah.

Selain artis terkenal, pameran itu juga menampilkan karya inovatif dan konseptual oleh mereka yang menyertai Program Residensi Rakan Artis Khazanah Nasional. Ia termasuk karya Izat Arif, Joshua Kane Gomes, Mark Tan, Tomi Heri, dan Winnie Cheng.

- ✦ Ketahui lebih lanjut mengenai Galeri Khazanah kami di instagram melalui <https://www.instagram.com/galerikhazanahofficial/> dan laman web melalui via <https://galeri.khazanah.com.my/>



# TRANSFORMASI DIGITAL KHAZANAH

Transformasi digital di seluruh organisasi Khazanah, iaitu NexGen, terus menempa kemajuan pada 2023 tatkala kami berusaha meningkatkan kapasiti dan keupayaan kami dalam Memajukan Malaysia.

Strategi NexGen terdiri daripada pelbagai program merentasi tiga tonggak;

## TONGGAK Seni Bina

# 01

Memodenkan seni bina teknologi dengan melaksanakan platform digital baharu dan membina keupayaan bagi menambah baik kualiti keputusan yang dibuat ke arah menjana hasil perniagaan yang lebih baik menggunakan data yang tepat.

## TONGGAK Budaya

# 02

Memacu kesedaran untuk menerima pakai peralatan digital supaya diperlengkapkan dengan kemahiran masa depan dan menyasarkan ketangkasan dalam memantapkan kerja berpasukan menerusi kolaborasi.

## TONGGAK Pendayaupayaan

# 03

Meningkatkan kecekapan tadbir urus dan struktur pemantauan dengan anjakan ke arah memperkasa setiap daripada kami agar dapat menguasai kerja kami melalui teknologi.

Pada tahun 2023, kami mencatat pencapaian penting dan melaksanakan beberapa inisiatif utama merentasi tiga tonggak tersebut. Kami tertumpu kepada mengukuhkan asas kami demi kecekapan operasi masa hadapan dan menambah baik usaha membuat keputusan, mendayaupayakan peningkatan dalam penggunaan analisis data dan aplikasi AI untuk menaikkan produktiviti dan hasil perniagaan yang lebih baik pada masa hadapan.

### Tonggak 1: Seni Bina

- 1 Melaksanakan sistem Pelaburan & Perbendaharaan serta Kewangan & Perakaunan berasaskan awan bagi memperkemas proses, meningkatkan ketepatan dan memperoleh pemahaman mendalam untuk membuat keputusan yang lebih baik.
- 2 Membentuk Program Data Khazanah dengan mewujudkan infrastruktur yang tersedia masa hadapan, selamat serta cekap, yang akan mendayaupayakan pengoptimuman data untuk analitik dan aplikasi dengan potensi AI.
- 3 Melaksanakan Kurikulum Dalam Talian Digital tahap pertengahan yang merangkumi topik seperti Analitis Data, Keselamatan Siber dan Kepintaran Buatan bagi mempersiapkan kami untuk masa depan kerja.

# TRANSFORMASI DIGITAL KHAZANAH

## Tonggak 2: Budaya

- 4 Mengendali bengkel Pola Pemikiran Tangkas bagi membantu pasukan bergerak lebih lancar dan menambah baik kolaborasi merentas pasukan.
- 5 Melancarkan sesi kesedaran AI kepada Lembaga Pengarah dan Pasukan Pengurusan Kanan yang merangkumi kes kegunaan perniagaan dan cabaran dalam menerima pakai AI.
- 6 Mengendali simulasi pancingan data dalam ruang keselamatan siber untuk memupuk budaya kesedaran dan kewaspadaan siber yang lebih kukuh.
- 7 Mengendali sesi perkongsian digital dengan syarikat portfolio Khazanah untuk mewujudkan perkongsian rangkaian dan pengalaman.

## Tonggak 3: Pendayaupayaan

- 8 Menyediakan infrastruktur Teknologi Maklumat (IT) untuk pejabat kami di Amerika Utara.
- 9 Menubuhkan pusat operasi 24 jam untuk memantau dan mengurangkan ancaman siber dan memastikan kami selamat.
- 10 Mengambil pendekatan bertindak terlebih dahulu untuk mengenal pasti dan memperbaiki kelemahan dalam keselamatan melalui Program Penggodam Topi Putih.
- 11 Memantau dan memastikan semua perkhidmatan/sistem sokongan tersedia dan boleh diakses oleh perniagaan seperti yang termaktub dalam Perjanjian Tahap Perkhidmatan (SLA) yang telah dipersetujui.



► Bengkel Pola Pemikiran Tangkas yang dilaksanakan di seluruh Khazanah.



► Sesi Kesedaran Lembaga Pengarah dan Pasukan Pengurusan Kanan mengenai Penerokaan AI.



► Bengkel reka bentuk untuk pelaksanaan sistem Pelaburan & Perbendaharaan dan Kewangan & Perakaunan berasaskan awan.



► Perjumpaan Ketua Pegawai Teknologi diadakan pada 21 Ogos 2023 dengan 16 peserta daripada GLC/GLIC.

# MENEMPA MASA DEPAN BERKEKALAN BERSAMA-SAMA



# MELANGKAH MAJU KE HADAPAN

**Dalam mengatur langkah ke hadapan di tengah-tengah persekitaran yang pesat berkembang kini, kami kekal waspada dan menyesuaikan diri dengan aliran mega global yang terus berubah. Iltizam kami terhadap pembangunan negara kekal teguh ketika kami melaksanakan strategi Memajukan Malaysia.**

Pada masa yang sama, kami giat melaksanakan pelan penciptaan nilai untuk pelaburan kami di Malaysia, memastikan pertumbuhan portfolio yang pelbagai menerusi pendekatan serampang berbilang mata yang merangkumi pengimbangan semula portfolio untuk mengharungi keadaan pasaran yang pelbagai.

Kami juga berdedikasi untuk menyokong pemangkin ekonomi baharu dan mewujudkan impak jangka panjang untuk masyarakat,

terutamanya melalui pelaksanaan projek Dana Impak. Berlatarkan segala usaha ini, kelestarian kekal sebagai keutamaan dalam agenda kami. Kami beriltizam dengan penuh kesungguhan untuk mencipta masa depan yang mampan dengan menerima pakai amalan kemampanan dalam semua operasi kami.

Mandat kami jauh melangkaui pulangan ekonomi semata-mata. Kami menyemat iltizam yang jitu untuk menzahirkan nilai kemasyarakatan dengan Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya Maju menerusi kerjasama erat dengan entiti-entiti kami.

Dalam meneruskan perjalanan ini yang telah menjangkau lebih 30 tahun, iltizam kami untuk Memajukan Malaysia kekal teguh. Kami akan terus berganding bahu dengan semua pihak berkepentingan dan segmen masyarakat demi memacu kemajuan serta kemakmuran untuk semua.

<p><b>Melaksanakan pelan penciptaan nilai</b> untuk pelaburan Malaysia</p>	<p><b>Melabur secara global</b> dengan pendekatan <b>pengimbangan semula</b> yang berdisiplin untuk mengembangkan portfolio yang pelbagai</p>	<p><b>Melaksanakan projek Dana Impak</b> dengan tumpuan terhadap penzahiran impak kemasyarakatan jangka panjang</p>	<p><b>Mewujudkan masa depan yang mampan</b> dengan menerima pakai amalan kemampanan</p>	<p>Terus menzahirkan nilai kemasyarakatan dengan <b>Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya Maju</b></p>
				



KHAZANAH  
NASIONAL

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

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

T: +603 2034 0000 F: +603 2034 0300

E: [info@khazanah.com.my](mailto:info@khazanah.com.my)

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

Klik untuk mengikut kami di media sosial:

