



PENYATA JAWATANKUASA KIRA – KIRA WANG NEGARA (PAC)

DR. 36 TAHUN 2025



**TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN BAGI
SYOR – SYOR PENYATA PAC PARLIMEN
BERHUBUNG
PELABURAN DOMESTIK KHAZANAH
(DR. 23 TAHUN 2025)**



**KHAZANAH
NASIONAL**





**AHLI-AHLI JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
PARLIMEN KE 15**

1. YB Datuk Wira Mas Ermieyati Samsudin [Masjid Tanah] - Pengerusi
2. YB Puan Teresa Kok Suh Sim [Seputeh] - Naib Pengerusi
3. YB Tuan Syahredzan Johan [Bangi]
4. YB Puan Vivian Wong Shir Yee [Sandakan]
5. YB Dato' Adnan Abu Hassan [Kuala Pilah]
6. YB Dato' Mohd Isam Mohd Isa [Tampin]
7. YB Tuan Sim Tze Tzin [Bayan Baru]
8. YB Tuan Ir. Ts. Zahir Hassan [Wangsa Maju]
9. YB Dato Dr. Richard Rapu @ Aman Anak Begri [Betong]
10. YB Tuan Haji Azli Yusof [Shah Alam]
11. YB Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman Ku Ismail [Kubang Pasu]
12. YB Tuan Ahmad Tarmizi Sulaiman [Sik]
13. YB Datuk Ali Anak Biju [Saratok]
14. YB Dr. Hajah Halimah Ali [Kapar]
15. YBrs. Dr. Nizam Mydin bin Bacha Mydin - Setiausaha PAC /
Setiausaha Dewan Rakyat

**WAKIL TETAP KERAJAAN DALAM PAC
(EX-OFFICIO PAC PARLIMEN)**

1. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)
2. Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)
3. Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
4. Jabatan Audit Negara (JAN)
5. Kementerian Ekonomi (KE)
6. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)
7. Penasihat Undang-Undang (PUU) Parlimen Malaysia

KANDUNGAN

MUKA SURAT 1 - 2

PENDAHULUAN

MUKA SURAT 2 - 4

LATAR BELAKANG

MUKA SURAT 5 - 10

**TINDAKAN SUSULAN YANG DIAMBIL BAGI
SYOR-SYOR PAC PARLIMEN**

MUKA SURAT 10

PENUTUP

***PENYATA TINDAKAN SUSULAN
BERHUBUNG
PELABURAN DOMESTIK
KHAZANAH***



PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN

TERHADAP TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN KEWANGAN DAN KHAZANAH NASIONAL BERHAD

BAGI SYOR-SYOR PENYATA PAC PARLIMEN

BERHUBUNG

PELABURAN DOMESTIK KHAZANAH (DR.23/2025)

1. PENDAHULUAN

Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara (PAC) telah mengambil inisiatif memulakan prosiding berhubung pelaburan domestik Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) berikutan kebimbangan awam yang meluas susulan penarikan diri Khazanah daripada pelaburannya dalam syarikat e-dagang fesyen, FashionValet Sdn. Bhd. (FashionValet).

PAC Parlimen telah memulakan prosiding mengenai Pelaburan Domestik Khazanah melalui mandat dan punca kuasa seperti berikut:

- i. Peraturan Mesyuarat (PM) 77 (1) (d) Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat (PPMMDR);
- ii. PM 83 (2) PPMMDR;

- iii. Arahan Perbendaharaan (AP) (Pindaan 2023) 12; dan
- iv. Seksyen 5 (3) (d), Pekeliling Am No. 1 Tahun 2024 Organisasi Kementerian-Kementerian.

Prosiding dimulakan pada 20 Februari 2025 bagi meneliti tadbir urus dan prestasi pelaburan domestik Khazanah. Ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan secara terus daripada pihak pengurusan tertinggi Khazanah dan wakil Kementerian Kewangan (MOF).

Prosiding ini dilaksanakan dengan objektif seperti berikut:

- i. Meneliti dan menilai strategi pelaburan domestik Khazanah, terutamanya dalam sektor berisiko tinggi seperti modal teroka (*Venture Capital* - VC), bagi memahami rasional dan kerangka pengurusan risikonya;
- ii. Menyiasat proses tadbir urus, usaha wajar (*due diligence*), dan mekanisme kelulusan pelaburan di dalam Khazanah, dengan menggunakan pelaburan FashionValet sebagai kajian kes utama untuk menilai keberkesanan proses tersebut; dan
- iii. Memahami mekanisme pengawasan dan peranan MOF sebagai pemegang saham utama dalam memastikan pelaburan Khazanah sejajar dengan mandat dan kepentingan negara.

Selain itu, pematuhan terhadap undang-undang, perjanjian dan peraturan yang berkuat kuasa turut diteliti.

Lanjutan itu, Laporan PAC Parlimen berhubung Pelaburan Domestik Khazanah tersebut (DR.23/2025) telah dibentangkan di Dewan Rakyat pada 21 Ogos 2025.

2. LATAR BELAKANG

PAC Parlimen telah membentangkan Penyata PAC Parlimen (DR.23/2025) bertajuk Pelaburan Domestik Khazanah Nasional Berhad di bawah Kementerian Kewangan dan Khazanah Nasional Berhad pada 21 Ogos 2025.

Dalam laporan berkenaan, PAC telah mengemukakan rumusan dan empat (4) syor yang perlu diambil tindakan oleh MOF dan Khazanah iaitu:

- i. Khazanah perlu secara proaktif dan berterusan mendidik orang ramai mengenai strategi dan peluang pelaburan melalui VC termasuk risiko tinggi model ini. Laporan tahunan, kenyataan media, dan platform komunikasi lain harus digunakan untuk menjelaskan rasional di sebalik pendekatan portfolio dan jangkaan bahawa akan ada pelaburan yang gagal sebagai sebahagian daripada strategi untuk memacu inovasi;
- ii. Khazanah hendaklah mewujudkan satu Prosedur Operasi Standard (SOP) untuk menjalankan analisis pascanilai bagi setiap pelaburan yang dilupuskan dengan kerugian yang melebihi had material tertentu. Laporan pascanilai ini, yang menggariskan punca kegagalan, kelemahan proses (jika ada), dan cadangan penambahbaikan, wajib dibentangkan kepada Jawatankuasa Audit Lembaga dan Lembaga Pengarah untuk memastikan akauntabiliti dan pembelajaran institusi;
- iii. Khazanah perlu memperkukuh rangka kerja pengurusan risikonya untuk memasukkan analisis senario yang lebih mendalam terhadap kejutan pasaran bukan kewangan (contohnya: perubahan teknologi yang disruptif, pandemik, perubahan geopolitik, dan perubahan sentimen sosial) supaya Khazanah lebih responsif untuk menyusun semula atau keluar daripada pelaburan apabila asas pelaburan tersebut berubah secara drastik; dan
- iv. Khazanah dalam laporan berkala kepada MOF setiap suku tahun, juga perlu melaporkan perkara berhubung prestasi pelaburan Khazanah bukan sekadar melaporkan prestasi kewangan.

Khazanah melalui MOF telah mengemukakan Laporan Tindakan Susulan Interim terhadap Syor-syor Laporan PAC berhubung Pelaburan Domestik Khazanah kepada PAC pada 22 Oktober 2025.

Berikutan itu, PAC telah mengadakan Prosiding Tindakan Susulan Pegawai Pengawal ke atas Syor-syor PAC Parlimen berhubung Pelaburan Domestik Khazanah di bawah MOF dan Khazanah pada 4 November 2025 melalui mandat dan punca kuasa seperti berikut:

- i. PM 83 (2) PPMMDR;
- ii. Perkara 12, Arahan Perbendaharaan (Pindaan 2023); dan
- iii. Seksyen 5 (3) (d), Pekeliling Am No. 1 Tahun 2024 Organisasi Kementerian-Kementerian.

***TINDAKAN SUSULAN BAGI
SYOR-SYOR PAC
(DR.23/2025)***



3. TINDAKAN SUSULAN KE ATAS SYOR-SYOR LAPORAN PAC PARLIMEN (DR. 23/2025)

3.1. Syor 1: Khazanah perlu secara proaktif dan berterusan mendidik orang ramai mengenai strategi dan peluang pelaburan melalui VC termasuk risiko tinggi model ini. Laporan tahunan, kenyataan media, dan platform komunikasi lain harus digunakan untuk menjelaskan rasional di sebalik pendekatan portfolio dan jangkaan bahawa akan ada pelaburan yang gagal sebagai sebahagian daripada strategi untuk memacu inovasi.

Maklum Balas Khazanah:

- 3.1.1. MOF dan Khazanah mengambil maklum akan saranan PAC untuk Khazanah melaksanakan pendekatan yang lebih proaktif dan konsisten dalam mendidik orang awam mengenai strategi, peluang serta risiko yang wujud dalam pelaburan modal teroka (*Venture Capital – VC*).
- 3.1.2. Khazanah akan mempertingkatkan komunikasi berkenaan objektif dan rasional program pelaburannya melalui pelbagai saluran media arus perdana di peringkat domestik dan global (i.e. *The Star, The Edge, Astro Awani, Sin Chew, NST dan CNBC Squawk Box Asia*) serta platform media sosial (i.e. *LinkedIn, Instagram, Facebook*).
- 3.1.3. Pengisian mesej merangkumi pelaksanaan siri pendidikan mengenai pelaburan modal teroka serta kepimpinan pemikiran. Penekanan juga diberi pada strategi pelaburan serta risiko pelaburan. Inisiatif-inisiatif ini bertujuan meningkatkan pemahaman dan kesedaran awam terhadap strategi, peluang pelaburan serta profil risiko bagi pelaburan modal teroka.
- 3.1.4. Selain itu, pendekatan komunikasi yang lebih meluas turut dilaksanakan melalui kenyataan akhbar, penerbitan di dalam Laporan Tahunan (*The Khazanah Report*), yang memberi sorotan pelbagai inisiatif di bawah

program Dana Impak termasuk pendekatan pelaburan, strategi pelaksanaan dan risiko yang terlibat.

3.1.5. Khazanah terus mendokong pembangunan ekosistem keusahawanan dan modal teroka serta menyedari sungguhpun pelaburan modal teroka berisiko tinggi, ia merupakan pemangkin utama memacu inovasi, memupuk pembangunan syarikat pemula (*startups*) dan juga pengukuhan daya saing Malaysia dalam jangka panjang.

Ulasan PAC:

PAC mengambil maklum tindakan yang telah diambil Khazanah. PAC turut berpandangan bahawa Khazanah perlu meningkatkan komitmen terhadap komunikasi dengan khalayak ramai untuk meningkatkan kesedaran awam terhadap peluang yang disediakan oleh Khazanah serta menjaga imej Khazanah sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia.

3.2. Syor 2 : Khazanah hendaklah mewujudkan satu Prosedur Operasi Standard (SOP) untuk menjalankan analisis pascanilai bagi setiap pelaburan yang dilupuskan dengan kerugian yang melebihi had material tertentu. Laporan pascanilai ini, yang menggariskan punca kegagalan, kelemahan proses (jika ada), dan cadangan penambahbaikan, wajib dibentangkan kepada Jawatankuasa Audit Lembaga dan Lembaga Pengarah untuk memastikan akauntabiliti dan pembelajaran institusi.

Maklum Balas Khazanah:

3.2.1. Khazanah mempunyai Prosedur Operasi Standard (SOP) mengenai pelupusan pelaburan yang terkandung di dalam *Investments Management & Monitoring Manual* (IMM) Khazanah di mana laporan pascanilai (*Divestment Report*) dibentangkan kepada Jawatankuasa Pelaburan dan pelupusan yang rugi dimaklumkan kepada Jawatankuasa Pelaksana (EXCO) atau Lembaga Pengarah (bergantung kepada nilai pelupusan).

Proses ini bermula sejak Februari 2017 dan telah diperincikan pada Januari 2020 di dalam IMM v3.0.

- 3.2.2. Kandungan laporan pascanilai merangkumi, antara lain, rasional asal pelaburan, rasional dan hasil pelupusan, serta pengajaran utama yang diperoleh.
- 3.2.3. MOF dan Khazanah mengambil maklum akan syor PAC dan sebagai penambahbaikan akan memperkukuhkan SOP dengan membentangkan laporan pascanilai kepada EXCO yang merupakan Jawatankuasa Lembaga (*Board Committee*) serta ringkasan eksekutif laporan pascanilai kepada Lembaga Pengarah (yang mana telah dilaksanakan mulai tahun 2024) dan akan memaklumkan kepada Jawatankuasa Audit Lembaga dalam mesyuarat akan datang yang dijangkakan pada bulan November 2025 bahawa semua proses telah dipatuhi.

Ulasan PAC:

PAC mengambil maklum usaha dan tindakan yang telah diambil oleh MOF dan Khazanah. Namun, PAC mengingatkan MOF dan Khazanah untuk terus tegas dalam tadbir urus dan tata kelola serta sentiasa mempertingkatkan prosedur dalaman yang berkaitan supaya risiko kerugian dapat dikurangkan dalam mencapai mandat yang telah ditetapkan.

3.3.Syor 3: Khazanah perlu memperkukuh rangka kerja pengurusan risikonya untuk memasukkan analisis senario yang lebih mendalam terhadap kejutan pasaran bukan kewangan (contohnya: perubahan teknologi yang disruptif, pandemik, perubahan geopolitik, dan perubahan sentimen sosial) supaya Khazanah lebih responsif untuk menyusun semula atau keluar daripada pelaburan apabila asas pelaburan tersebut berubah secara drastik.

Maklum Balas Khazanah:

3.3.1. Khazanah akan terus memperkukuh rangka kerja pengurusan risiko dengan menambah baik proses *Stress Testing* yang sedia ada. Sejak tahun 2018, Khazanah telah melaksanakan *Stress Testing* secara berkala ke atas portfolio pelaburannya dengan mengambil kira faktor kewangan dan bukan kewangan, bagi menilai tahap ketahanan portfolio terhadap pelbagai senario luar jangka. Antara contoh ujian yang telah dilaksanakan termasuklah faktor bukan kewangan seperti konflik Rusia-Ukraine, krisis kecairan bank (contohnya Silicon Valley Bank), serta turun naik harga minyak mentah.

3.3.2. Mulai tahun 2023, proses *Stress Testing* telah diperkukuh dengan penglibatan pelbagai bahagian utama:

- i. Bahagian Kaji Selidik (*Research Division*): membangunkan rangka senario secara bebas dan objektif;
- ii. Bahagian Pelaburan (*Investments Division*): menilai kesan senario terhadap keseluruhan portfolio pelaburan;
- iii. Bahagian Tadbir Urus, Risiko dan Pematuhan (*Governance, Risk and Compliance Division*): menyelaraskan pelaksanaan serta menyediakan laporan hasil ujian kepada Jawatankuasa Aset dan Liabiliti di peringkat Pengurusan dan Jawatankuasa Audit dan Risiko di peringkat Lembaga.

Dari segi dasar, *Stress Testing* dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali setahun, selain ujian ad-hoc yang dijalankan berdasarkan kepada

perkembangan pasaran serta kejutan luar jangka kewangan dan bukan kewangan.

3.3.3. Dapatan daripada *Stress Testing* menjadi asas penting dalam pemantauan portfolio pelaburan. Maklumat ini berfungsi sebagai petunjuk awal untuk merangka langkah mitigasi secara proaktif, memastikan pencapaian sasaran pelaburan dan mengelakkan risiko yang dikenal pasti daripada berkembang menjadi krisis yang lebih serius. Aktiviti pemantauan pelaburan ini dibincangkan dan dilaporkan secara berkala kepada Jawatankuasa Pengurusan Portfolio (*Portfolio Management Committee*).

3.3.4. Pada peringkat transaksi, setiap cadangan pelaburan perlu disertakan dengan *scenario analysis* dan *sensitivity analysis*. Analisis ini membantu menilai potensi pencapaian pelaburan sekiranya berlaku perubahan mendadak terhadap faktor ekonomi atau bukan ekonomi yang mempunyai kaitan langsung dengan pelaburan tersebut.

Ulasan PAC:

PAC mengambil maklum usaha dan tindakan yang telah diambil oleh Khazanah dan mengingatkan Khazanah untuk terus mempertingkatkan prosedur dalaman yang berkaitan bagi memastikan ketersediaan penyusunan semula atau pelupusan pelaburan.

3.4. Syor 4: Khazanah dalam laporan berkala kepada MOF setiap suku tahun, juga perlu melaporkan perkara berhubung prestasi pelaburan Khazanah bukan sekadar melaporkan prestasi kewangan.

Maklum Balas Khazanah:

3.4.1. Laporan Prestasi Kewangan Khazanah yang dibentangkan setiap suku tahun kepada MOF lazimnya merangkumi prestasi dan nilai dana, kedudukan kewangan serta pendapatan operasi.

3.4.2. Selaras dengan syor PAC, mesyuarat pembentangan dan perbincangan seterusnya dengan MOF yang dijadualkan pada 28 Oktober 2025 akan merangkumi:

- i. Laporan prestasi kewangan semasa Khazanah;
- ii. Perkembangan utama serta inisiatif yang sedang dan telah dilaksanakan, selaras dengan mandat dan peranan Khazanah; dan
- iii. Ulasan serta kemas kini khusus berhubung prestasi syarikat-syarikat pelaburan Khazanah.

Ulasan PAC:

PAC mengambil maklum terhadap tindakan yang telah diambil oleh pihak Khazanah dalam penambahbaikan terhadap pelaporan kepada pihak MOF.

PAC juga menyarankan supaya pihak MOF menyelaraskan keperluan pelaporan bersama pihak Khazanah bagi mendapat gambaran yang lebih mendalam, bukan sahaja berhubung pelaburan domestik Khazanah, malahan unjuran terhadap ekonomi serta industri dan sektor yang berkaitan.

4. PENUTUP

PAC Parlimen mengambil maklum terhadap tindakan susulan yang diambil Pegawai Pengawal ke atas syor-syor PAC Parlimen dalam Penyata PAC Parlimen DR. 23/2025.

JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN

LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

**TINDAKAN SUSULAN
KEMENTERIAN PADA
SELASA, 4 NOVEMBER 2025**





MALAYSIA

LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

Selasa, 4 November 2025

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

**Prosiding Tindakan Susulan:
Pelaburan Domestik Khazanah Nasional di bawah
Kementerian Kewangan dan Khazanah Nasional Berhad**

Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)

- (i) YBhg. Datuk Dr. Shahrizat binti Haji Ahmad
Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah)

- (i) YBhg. Dato' Amirul Feisal Wan Zahir
Pengarah Urusan
- (ii) YBhg. Datuk Hisham Hamdan
Ketua Pegawai Pelaburan

**PENGGAL KEEMPAT
PARLIMEN KELIMA BELAS**

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

BILIK JAWATANKUASA 1, BANGUNAN PARLIMEN, PARLIMEN MALAYSIA

SELASA, 4 NOVEMBER 2025

AHLI-AHLI JAWATANKUASA

Hadir

YB. Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Masjid Tanah] - *Pengerusi*
YB. Puan Teresa Kok Suh Sim [Seputeh] - *Naib Pengerusi*
YB. Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Kubang Pasu]
YB. Dato' Haji Adnan bin Haji Abu Hassan [Kuala Pilah]
YB. Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Tampin]
YB. Dato Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Betong]
YB. Dr. Hajah Halimah Ali [Kapar]
YB. Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Wangsa Maju]
YB. Tuan Haji Azli bin Yusof [Shah Alam]
YB. Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Sik]
YB. Tuan Sim Tze Tzin [Bayan Baru]
YB. Tuan Syahredzan bin Johan [Bangi]

Tidak Hadir (Dengan Maaf)

YB. Datuk Ali anak Biju [Saratok]
YB. Puan Vivian Wong Shir Yee [Sandakan]

URUS SETIA

Encik Mohd Sukri bin Busro [Ketua Penolong Setiausaha (Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara) Parlimen Malaysia]
Puan Aidhanie binti Baharuddin [Penolong Setiausaha Kanan (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara) Parlimen Malaysia]
Encik Muhammad Zydil Iman bin Zulkefli [Juruaudit (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara) Parlimen Malaysia]
Puan Siti Noor Akmar binti Zulkafli [Juruaudit (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara) Parlimen Malaysia]
Cik Farah binti Mohamed Rafiee (Penolong Setiausaha (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara) Parlimen Malaysia]
Encik Mohamad Tarmizi bin Ahmad (Penasihat Undang-Undang I (Pejabat Penasihat Undang-Undang) Parlimen Malaysia]

HADIR BERSAMA

EX-OFFICIO

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

Puan Aileen binti Ahmad Shahuddin [Ketua Penolong Pengarah (Perkhidmatan)]

Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)

Puan Nadeema binti Kamaruddin [Ketua Penolong Setiausaha Kanan (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]

Encik Nurul Allbiir bin Nordin [Penolong Setiausaha Kanan (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]

Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)

KPKPj Chang Ching [Ketua Penolong Kanan Pesuruhjaya (Bahagian Siasatan)]

Encik Arman bin Alies [Ketua Penolong Kanan Penguasa (Bahagian Siasatan)]

Encik Gunalan a/l Perumal [Pegawai Siasatan (Bahagian Siasatan Tatakelola)]

Jabatan Audit Negara (JAN)

Puan Shabariah binti Ariffin [Timbalan Pengarah Audit (Sektor Audit Kewangan)]

Puan Nurhani binti Abdol Manap [Ketua Penolong Pengarah Audit (Sektor Audit Kewangan)]

Encik Mohd Shahrul Fadhli bin Mohd Nasir [Penolong Pengarah Audit Kanan (Sektor Audit Kewangan)]

Kementerian Ekonomi (KE)

Dr. Nik Rozelin Nik Ramzi Shah [Timbalan Pengarah 1 (Industri Perkhidmatan)]

Jabatan Akauntan Negara (JANM)

Puan Saripah binti Daud [Timbalan Pengarah (Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi)]

SAKSI

Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)

YBhg. Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Sektor Pelaburan)]

Puan Nahidah Usman [Ketua Seksyen (Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan)]

Datin Rosni binti Mohd Yusoff [Setiausaha Bahagian (Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan)]

Khazanah Nasional Berhad (Khazanah)

YBhg. Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Pengarah Urusan (Pejabat Pengarah Urusan)]

YBhg. Datuk Hisham Hamdan [Ketua Pegawai Pelaburan (Pelaburan)]

Encik Ryan Lim Khiam Ing [Naib Presiden Kanan (Pejabat Pengarah Urusan)]

Encik Megat Ridzwan Latif bin Suhamdan [Naib Presiden (Pelaburan)]

Puan Seet RuiXi [Naib Presiden (Pelaburan)]

Puan Maslina Mansor [Pengarah, Unit Perhubungan dan Pengurusan Pihak Berkepentingan (Perkhidmatan dan Sokongan Korporat)]

Encik Muhammad Harrith Redza bin Zulkefli [Pegawai Khas (Pelaburan)]

LAPORAN PROSIDING

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

**BILIK JAWATANKUASA 1,
PARLIMEN MALAYSIA, KUALA LUMPUR**

SELASA, 4 NOVEMBER 2025

Mesyuarat dimulakan pada pukul 12.02 tengah hari

*[Yang Berhormat Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin
mempengerusikan Mesyuarat]*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh dan selamat tengah hari. Semua Ahli-ahli Yang Berhormat, Ahli-ahli PAC, ahli-ahli ex officio daripada JPA, Kementerian Kewangan, Jabatan Audit Negara, SPRM, Kementerian Ekonomi, Jabatan Akauntan Negara dan juga Penasihat Undang-undang.

Jadi Yang Berhormat Ahli Mesyuarat sekalian, hari ini prosiding tindakan susulan berkenaan dengan pelaburan domestik Khazanah Nasional di bawah MOF dan juga di bawah Khazanah Nasional Berhad. Hari ini adalah untuk dapatkan penjelasan dan juga maklum balas daripada pihak MOF dan juga Khazanah terhadap syor-syor PAC dalam Penyata PAC DR23/2025 yang telah pun dibentangkan di Dewan Rakyat pada 21 Ogos yang lalu.

Jadi untuk makluman semua, ini adalah prosiding di bawah punca kuasa 77(1)(d) yang mana tidak ada dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara. Dalam Penyata PAC yang lepas kita telah pun menyatakan empat syor yang kita kemukakan kepada Khazanah yang mana pertamanya Khazanah perlu proaktif dalam perutusan mendidik orang ramai berkenaan strategi dan juga peluang pelaburan melalui visi termasuk risiko tinggi model ini.

Yang keduanya, Khazanah hendaklah mewujudkan satu SOP untuk menjalankan analisis pasca nilai bagi setiap pelaburan yang dilupuskan dengan kerugian yang melebihi had material tertentu.

Yang ketiganya, Khazanah perlu memperkukuhkan rangka kerja pengurusan risikonya untuk memasukkan analisis senario yang lebih mendalam terhadap kejutan pasaran bukan kewangan.

Yang keempat, Khazanah dan laporan berkala kepada MOF setiap suku tahun juga perlu melaporkan perkara berhubung prestasi pelaburan Khazanah bukan hanya melaporkan, sekadar melaporkan prestasi kewangan. Jadi, Ahli-ahli Yang Berhormat sekalian hari ini hadir sekali lagi Yang Berbahagia Datuk Shahrazat binti

Haji Ahmad; Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Pelaburan) MOF mewakili Datuk KSP. Yang keduanya Yang Berbahagia Dato' Amirul Feisal Wan Zahir; Pengarah Urusan Khazanah dan yang ketiga Yang Berbahagia Datuk Hisham Hamdan; Ketua Pegawai Pelaburan Khazanah dan juga ahli-ahli delegasi daripada pihak MOF dan juga Khazanah yang turut hadir.

Jadi tanpa membuang masa, saya dengan ini mempersilakan Yang Berbahagia Datuk Dr. Shahrazat untuk memulakan pembentangan. Dipersilakan Datuk.

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [Kementerian Kewangan (MOF)]: Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati; Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC), Yang Berhormat, Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, ex officio, wakil-wakil daripada MOF dan juga Khazanah. Terima kasih kami ucapkan di atas peluang untuk kami melaporkan tindakan susulan ke atas syor-syor yang telah dikemukakan kepada kami untuk dilaksanakan.

Sebagaimana yang Yang Berhormat maklumkan sebentar tadi bersama saya adalah Pengarah Urusan dan juga Ketua Pegawai Pelaburan Khazanah yang akan sama-sama melaporkan empat syor yang telah dikenal pasti dan telah diarahkan untuk dilaksanakan oleh Khazanah.

Untuk makluman, syor-syor ini dipantau oleh Kementerian Kewangan dan terutamanya syor ketiga sememangnya mengambil saranan daripada PAC. Untuk laporan daripada Khazanah telah dimasukkan juga perkara-perkara berkaitan dengan pelaburan, risiko-risiko pelaburan dan *near misses* dalam pelaburanlah.

Jadi, tak membuang masa Yang Berhormat saya kembalikan, kemukakan kepada Pengarah Urusan untuk membuat pembentangan. Silakan Dato'.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah Nasional Berhad (Khazanah)]: *Bismillahirrahmanirrahim, assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh* dan salam sejahtera. Ribuan terima kasih Yang berbahagia Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad; Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan, Kementerian Kewangan atas kata-kata pendahuluan.

Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati; Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC), Yang Berhormat Puan Teresa Kok; Naib Pengerusi PAC, Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, Datuk, Dato', tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian.

Mula-mula sekali saya nak ucapkan terima kasihlah sebab hari ini merupakan kali pertama Khazanah dapat bertemu dengan PAC sejak laporan PAC berhubung dengan tajuk ini dikeluarkan. Saya ingin ambil peluang untuk merakamkan penghargaan ya, penghargaan kepada semua Ahli PAC kerana sebelum ini telah

memberi peluang kepada kami untuk menjelaskan dengan lebih dalam lagi strategi serta proses pelaburan kami lebih-lebih lagi dalam sektor *venture capital* di domestik ya, di negara kita.

Kami amat menyambut baik dapatan serta syor-syor yang dikemukakan setelah meneliti pelaburan domestik Khazanah dan juga pelaburan kami secara *in general* lah, secara luas ya. Berhubung dengan proses dalaman kami, Khazanah menghargai panduan daripada PAC dan menyambut baik peluang untuk terus menambah baik serta memperkukuhkan proses yang sedia ada untuk kami. Jadi Yang Berhormat Datuk Wira Pengerusi, izinkan saya bentangkan laporan tindakan susulan interim terhadap syor-syor Jawatankuasa Kira-kira (PAC) yang ke-15.

Jadi, saya mulakan dengan yang kedua ini sebagai imbas kembali ya. Kalau kita imbas kembali prosiding ini bermula pada bulan Februari dan berlangsung dengan PAC, pembentangan PAC, 20 Februari. Laporan dikeluarkan pada 21 Ogos dan kami ada menyerahkan laporan tindakan susulan pada 6 Oktober dan hari ini saya akan bagi penerangan lanjutlah. Jadi, kalau ada apa-apa soalan mengenai laporan kami, kami boleh menjawab selepas pembentangan ya.

Jadi, empat syor yang dikeluarkan. Ini secara ringkas ya empat syor yang dikeluarkan. Meningkatkan kesedaran awam, mewujudkan SOP analisis pasca nilai, mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko pelaburan dan juga laporan kami kepada pihak kepentingan iaitu MOF.

Yang pertama sekali meningkatkan kesedaran awam, muka surat lima. Jadi, usaha untuk meningkatkan kesedaran awam bukan sahaja tanggungjawab Khazanah seorang ya, tetapi ia memerlukan penglibatan institusi dan agensi yang lain yang turut aktif dalam pembangunan syarikat pemula dan pelaburan modal teroka seperti KWAP, Cradle, MTDC dan MDEC.

Kami faham dengan pengalaman kami di FashionValet yang diangkat sebagai *national news* bahawa secara umumnya memang terdapat dua *target audience*, sebab kita kena buat penerangan kepada dua *target audience*. Yang pertama terdiri daripada mereka di dalam industri itu sendiri.

■1210

Kedua adalah pihak berkepentingan yang dan pihak yang mempunyai minat terhadap inisiatif-inisiatif Khazanah, tetapi mungkin tidak semestinya memahami pelaburan modal teroka, *vision investment* secara mendalam. Jadi, slaid yang selepas ini — okey.

Jadi, dengan pemahaman *two target audiences* ini, yang *target audience* yang ada, dari pertengahan tahun ini ada beberapa artikel-artikel melalui media dan memberi penerangan mengenai pelaburan dan inisiatif kami. Jadi, *this is about we have done so far* daripada bulan Jun sampai hingga sekarang dan kami akan teruskan lagi dengan semua artikel yang ada. Tapi ia bersifat positif di mana perlunya ada dana modal sabar untuk syarikat-syarikat pemula.

Juga mengenal pasti jurang dalam ekosistem dan pelaburan — dalam pelaburan syarikat-syarikat pemula dan bagaimana Khazanah telah cuba untuk membaik pulih ataupun buat *intervension* di mana ada jurang di dalam ekosistem itu. Juga peningkatan yang baru untuk Khazanah iaitu pendekatan pelaburan melalui *fund of funds* ini melalui Jelawang Capital. Itu pun kami umumkan dalam artikel-artikel kami.

Ada artikel di mana kami ada program seperti *Emerging Fund Managers' Programme* ialah untuk memilih *fund managers* di Malaysia di mana boleh membantu ekosistem pelaburan modal sabar dan juga *Regional Fund Managers' Programme, also to introduce capital*.

Dan yang sangat penting untuk — ialah bagaimana pelaburan *this patient capital* ini memang penting untuk negara kita, untuk maju dari segi inovasi dan dari segi persaingan di peringkat antarabangsa. Semua yang ada ini artikel-artikel melalui akhbar seperti *The Star*, *The Edge*, *Berita Harian*, *Sin Chew Daily* dan juga melalui *social media* juga, *Facebook*, *LinkedIn* dan *YouTube* ada juga kami gunakan itu.

So, ada banyak *examples* daripada bulan September itu kami tunjukkan — kami beri peluang kepada bukan Khazanah tapi usahawan-usahawan juga boleh keluar seperti ada Siti Khadijah, NSW Automation, Kiddocare, Qarbotech, even DF Automation yang buat robotik untuk negara luar. Semua-semua kami buatlah melalui *our social media so they can also talk about how they are using our capital and to compete in the country*.

So, setakat itu yang ada. Tapi memang kami akan buat lagilah untuk *educate* kita punya *investors* macam mana dengan *the recent in investing here*.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Dato', boleh Dato' jelaskan pada PAC bagaimanakah — adakah perancangan media pelan yang dibuat oleh pihak Khazanah dalam memberikan naratif yang sebenar dan juga peluang-peluang kepada rakyat Malaysia untuk mengambil peluang? Maksudnya, sebab apabila kes ini keluar yang apabila PAC mengambil inisiatif untuk mengadakan prosiding ini adalah berkenaan dengan kisah Vivy Yusoff.

Bagaimana mereka — naratif cerita di luar sana bahawa dengan adanya maksudnya kabel dan sebagainya, maka, akan dapat peluang. Tetapi hari ini, naratif

itu hendaklah diperbetulkan dengan rancangan media yang telah pun dibuat oleh pihak ini. Saya nak tahu apakah *media plan* dan juga kekerapan dan berapakah yang dibelanjakan oleh pihak Khazanah untuk — dalam media massa dan juga media sosial ini?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Sekarang ini *media plan* yang ada memang kebanyakannya memang ditumpukan kepada program-program kami yang kami sedia adakan untuk memberi peluang kepada semua syarikat pemula — bukan syarikat pemula saja tapi syarikat-syarikat pertengahan juga.

So, ini *media plan* memang untuk kita uar-uarkan inisiatif-inisiatif kami dan juga untuk memberi peluang kepada siapa yang nak masuk itu sebagai syarikat pemula *ke* ataupun syarikat *mid-tier companies to come and get involve into the sector*. Yang program ini diuar-uarkan bukan Khazanah sendiri yang uar-uarkan. Ada juga institusi-institusi lain seperti Jelawang Capital ataupun *the fund managers* yang *they invest in* seperti Antler ataupun AppWorks, Granite, 500, *they will go out*. Sebab kita pendekatan dalam ini dah berbeza daripada yang FashionValet. Sebab dulu kita *invest direct*. Sekarang untuk yang ini kita melalui orang lain.

Jadi, yang banyak yang orang uar-uarkan supaya mereka masuk dalam program kami adalah mereka yang memantau, yang membuat pelaburan sendiri. Lagi satu dari syarikat pertengahan pula, *mid-tier companies*. Dekat sini pendekatan kami masih sama juga iaitu melalui *fund managers* dan bukan *direct* lagi.

So, di situ kami ada buat *private credit* melalui Navis Capital, Creador for *private equity*. But kebanyakan *media news* yang ada dikeluarkan bukan dengan pelaburan tapi *through our Mid-tier Growth Innovation Programme (MGIP)*.

So, program ini sebenarnya kami ambil ini, *we look through the whole directory of companies* yang dalam *mid-tier* ini. *We take of the whole directory*, kita panggil, *cold-call*, boleh tak nak masuk dalam kita punya program. Yang program ini adalah untuk *how they can actually grow much further*. So, ada syarikat seperti NSW Automation, Siti Khadijah semua masuk belah sini.

Jadi, semua program-program kami kita buat secara meluas untuk memasuki program kami. Apa yang kami tidak buat ialah *target spesifically about risk management* ataupun *using FahionValet as an example*. Yang itu kami tak buat. *It's more of* beritahu semua yang ada, program yang ada, supaya semua boleh masuk. Semua boleh masuk, kita perluaskan.

Sin Chew Daily ada artikel mengenai syarikat pertengahan, *Berita Harian* pun ada juga. Jadi, kita akses melalui semua bahasalah. Semua akhbar dalam semua bahasa supaya mereka semua boleh masuk dalam program kami.

So, itu setakat kini. Yang kalau nak tengokkan perbelanjaan, memang tidak ada spesifik bajet untuk khusus *in response to* PAC. Tak ada. Semua bajet yang media memang kami buatkan memang daripada program-program kami. Setengah media ini bukan Khazanah sendiri belanja tetapi *our companies*-lah, *our companies are investing companies were also spent*.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, Dato' Ku Rahman.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Terima kasih, Datuk Wira Pengerusi. Dato', saya nak tanya sedikit berhubungan dengan kejayaan program-program yang dibuat oleh Khazanah, sama ada *direct or indirect*. Kejayaan yang ada *sustainability*.

Ada banyak kita bagi bantuan bukan hanya Khazanah dan juga kerajaan. Tiga bulan okeylah. Enam bulan okey lagi sikit. Lepas itu dah setahun hilang. Tak *sustainable*-lah. Apa dia dari segi kejayaan dan *sustainability* projek-projek ataupun program yang dilaksanakan di bawah Khazanah? Terima kasih.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Jadi, kalau nak tengok daripada *sustainability* ataupun adakah program ini bersambung dan berjaya? Kalau nak kirakan bagaimana kita nak sukat berjaya ke tidak itu masih lagi awal lagi.

Macam program Antler dan Impak kita bermula pada tahun 2022. Sekarang baru tiga tahun. Seperti yang kami bincang pada PAC yang lama. Kalau syarikat pemula ini, kadang-kadang ambil masa 10 tahun baru boleh tengok kalau berjaya ke tidak. Tapi — jadi, banyak programnya adalah dalam peringkat awallah, peringkat awal lagi.

Walau bagaimanapun kita tengok adakah program-program ini dapat *sustain*, dapat berlangsung dengan lebih lama? Jadi, seperti Antler. Antler adalah satu syarikat di mana kami bawa ke negara kita kali pertama.

Pada masa itu tahun 2022 dan memang kalau tengokkan *it's sustainable* sebab bukan sahaja mereka dapat tarikan modal Khazanah tapi modal institusi-institusi lain juga. Kalau tengokkan berapa kohort dah ada, berapa kumpulan dah datang, dah masuk dan berapa program dah berjaya dah dalam tiga tahun ini.

■1220

Lagi satu, kalau kita tengok dari *fund of funds* Jelawang Capital, *Emerging Managers' Programme* (EMP). Baru kali pertama, baru tahun ini yang kita lancarkan program, dan sekarang ini ada tiga *Emerging Managers' Programme*. *These are local fund managers*. Jadi, *insya-Allah* kami akan buka pada program yang lain lah. Jadi, masih lagi peringkat awal. Nak tahu sukses ke tidak, kita kena tunggu beberapa tahun lagi. Tapi *alhamdulillah, we see continuity*-lah, dia bersambung.

Program ya, jadi semua program begini syarikat pemula. *So far, we see continuity. We see* macam KWAP ataupun modal-modal lain pun turut juga masuk. Dia orang pun masuk juga. Jadi, *there is enough capital* dalam sektor ini lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: YB Pengerusi, saya nak sambung sikit lagi. Nak tanya kepada Datuk CEO Khazanah.

Boleh tak terangkan kepada kita tentang penglibatan Khazanah dalam *National Semiconductor Strategy* sebab nama Khazanah selalu disebut dalam Parlimen dan sebagainya. Boleh terangkan sikit tak penglibatan, banyak mana wang digunakan, dan juga apa juga yang perlu dimaklumkan kepada PAC lah. Terima kasih.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Jadi, pendekatan kami dalam industri semikonduktor serupa seperti yang lain. Kebanyakannya kami melalui *funds*, ya. *In some cases*, ada juga *direct*. Tapi, *most cases we are doing it through funds*. Sekarang ini ada dua dana — eh, tiga. *Sorry*. Ada tiga dana dalam sektor ini, di mana kami melabur.

Satu ialah *Cambrian Fund*. *Cambrian Fund* ini, *the general partners is by ViTrox* punya *founder*, Dato' Chu dengan... [Dicelah]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: ViTrox Penang, Penang ya?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Ha, Penang.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Syarikat di Penang?

Seorang Ahli: [Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Cambrian Fund* dengan *Southern Capital*. Nama dana dia orang *Cambrian*. Jadi, dua *anchor*... [Dicelah]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dana itu dana macam mana itu bagi kepada ViTrox?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Dana itu ialah seperti sebab kalau Khazanah melabur di dalam dana itu, dan bukan sahaja Khazanah tapi ambil daripada pelabur-pelabur lain, *they will manage the fund*. Dia orang akan cari peluang pelaburan di ekosistem *Penang*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, you are there as investor* lah, Dato'?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *As an investor*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Investor, you mean you're expect return of your investment* lah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *That's right. And the reason why is because, kalau kita nak tahu ekosistem itu memang we are new. Padahal, kalau kita tengok macam Dato' Chu lah, dia dah, dia part of the ecosystem. So, they know the people, ya. And then... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dana seterusnya? Dana satu, dana dua, tiga?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Okey, yang kedua is *NRL Capital. NRL Capital is a Chinese general partner. NRL Capital... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Meaning they are from China?*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *They are from China. So, kalau kita tengok China dalam berapa tahun yang sudah, kata 20 tahun yang sudah lah. Suzhou, kan kita tahu Shanghai. Sebelah kiri Shanghai itu they have Suzhou. Suzhou Province, lebih kurang population about 18 million also.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya pernah pergi ke situ.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Pernah pergi? *So, Suzhou has been a very successful and attracting... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Nice place. Cantik.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Yeah, and it is also a nice place. Very successful and attracting investors and companies. So, the... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Pelaburan di sana lah itu?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Pelaburan di sana. Kalau kita tengok, pertumbuhan ekonomi di Suzhou sendiri memang sangat tinggi. Mereka dapat menarik banyak syarikat-syarikat dekat luar dan juga pelabur-pelabur daripada luar. *So, NRL Capital founder is the person who started Suzhou Province, right. So, we bringing them in, to try to do the same model untuk Malaysia.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, okey.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: So, kita nak tengok boleh tak kita tarik kan ada syarikat-syarikat negeri China yang *complement* ekosistem dekat sini. Bukan sama. Kita nak *complement*... [Dicelah]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dah berapa tahun benda itu?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Ya?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Terlibat dalam ni? Berapa tahun dah?

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Baru.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Baru lagi.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Baru lagi. Tak ada, tak ada nampak *profit* lagi lah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Tak ada. Ini baru lagi. *So, that's one.* Kita baru lagi, *but the idea here is look at complementary companies. You know,* kalau kita tengok kan daripada ekonomi negara kan, kita kalau boleh kita nak memperluaskan teknologi yang ada di negara kita. Yang sedia ada kita *preserved, we grow. That's our Cambrian Fund.* Yang mana ada *gaps*, kita cuba tarikan daripada luar seperti *NRL Capital. And then, there is...* *[Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *This whole thing the part of your involvement dalam NSS (National Semiconductor Strategy)?*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *That's right.* Ini melalui Dana Impak, Dana Impak kami. Dana Impak kita ada buat peruntukan sebanyak RM550 juta.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, okey.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* 300.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Itu masuk dalam bajet, kan?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Oh, RM300, Khazanah saja RM300 juta.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Itu dalam Bajet 2026 kah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Itu dalam bajet kami lah. *The budget itu pada Khazanah [Ketawa]* Tapi dalam... *[Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Jumlah semua sekali berapa itu? Berapa sekali jumlah semua tiga dana ini? Berapa jumlah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Ya. Saya boleh kata dekat *one billion*, ya.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* *Dato', the total...*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *The total lah. The total, ya. So, this RM300 million allocations for this year lah, ya. Ketiga, dana yang ketiga itulah Chengwei Capital. Chengwei is actually quite interesting because the founder started in Silicon Valley, but also based in China and his partner started in Silicon Valley*

juga. *He's Pakistani. So, the founder is one is a Chinese national but he started in Silicon Valley and one of his partners is started in Silicon Valley in Intel. One of the pioneers and Pakistani; and the current advisor to Saudi government on national semiconductor.*

So, this is Chengwei Capital, and dia orang pun sama juga. Macam mana kita nak memperbanyakkan lagi syarikat-syarikat supaya we increase the complexity of the whole ecosystem. And, this way bukan nak tarik Chinese companies, but see whether we can attract either companies from the west or from other places to come here. Alright? So, this is — inilah cara kita nak improve the semiconductor system to attract capital and those who are in the industries supaya dia membolehtarikkan syarikat-syarikat yang mungkin kita tidak ada lagi di Malaysia. Suruh datang untuk menubuhkan perusahaan dekat sini. Itulah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Penglibatan dalam syarikat-syarikat semikonduktor di Malaysia terutama di *Penang*? Banyak tak dia punya macam diperolehi dana daripada Khazanah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *So, di Malaysia, itulah Cambrian Fund. So, we made the investment melalui Cambrian Fund.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tak banyak lagilah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *And then, kita carilah kalau ada yang lain juga.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya nampak *investor* ni banyak bergantung kepada Khazanah punya *fund*. Saya nampak.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Tak adalah juga, sebab ada juga yang lain minat juga. Ada tahun lepas kan, dua tahun sudah kita bawa semua GLIC pergi ke *Penang*. Datuk Hisham bawa semua, kan? PNB lah.

Datuk Hisham Hamdan [Ketua Pegawai Pelaburan (Pelaburan), Khazanah Nasional Berhad (Khazanah)]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Ya. CIO, CEO.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: CIO dengan CEO. KWSP, KWAP, LTAT, semua. *All the GLICs* kita bawa ke *Penang*, kita bagi dia orang jumpa dengan *all the ecosystem players*. Sama ada dalam industri OSAT, ataupun *equipment manufactures*, semua kita boleh interaksi. So, kita bukan Khazanah seorang yang akan buat ini tetapi *we are going to be the leaders to lead the effort* lah, ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey, terima kasih Dato'.

Tuan Sim Tze Tzin [Bayan Baru]: Datuk Wira Pengerusi. Terima kasih Khazanah kerana pergi ke *Penang*, kawasan saya. Okey. Saya ada sembang dengan *what do you called the players there*. Mereka kata GLIC datang, bagus. Tapi, mereka belum tengok ada *outcome*. Bolehkah Khazanah laporkan sedikit *what is the progress of, outcome of after the visit di Penang?*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Yeah, do you want... yeah. [Bercakap kepada Datuk Hisham Hamdan]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Terima kasih YB Sim and Datuk Wira, and YB-YB. *I think this will take another — sorry, if I may speak in English, YB?*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Yes, yes, yes.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *It will take probably a number of years. If I give the context, the problem with semiconductor industry, which is very good in term of contribution to our GDP, export numbers. But the ownership of a capital still depends on MNC's. So, as a result, whatever profit that MNC captured, we cannot see them in KLCI. So, captured in SMP500, or Nasdaq because they use our labor, they use our facilities, but the capital owned by them.*

But the good thing is, we have somebody's small companies in Penang, they also listed anywhere between five billion market cap, 10 billion market cap. They do the low end of it. The OSAT, and some packaging. So, these are the thing that as a country where NSS announced, we hope our companies will move up the value chain.

■1230

This is where industry that had grown without much help from the GLIC but the GLIC like PNB, EPF do own some of the share in the listed company. So, if you look at for the ViTrox or some other the listed company, you see PNB and EPF there. They already invested.

Then the questioned is for them to move up the value chain, doing a much more difficult — let's say advance packaging, the company need to use their own balance sheet, with the balance sheet is pretty good. So that's where slowly Khazanah would potentially — Dato' Faizal said we invest in three fund first. The fund will go find their own investment. They can help this small company.

The next step is Khazanah to partner some of this big company. If they have the risk appetite to move up the value chain which is riskier than where they are playing right now. But they also — given the geopolitics all these tariffs, we're also very, very careful in term of because, one stroke of pen and suddenly the industry can

get into trouble. For example, the US been encouraging our company to go to the US for example.

So, we are still working with some of the industry players but also depend on the kind of risk appetite they have and the viability of the new business they want to invest, and Khazanah will be supporting them. I think we are looking at one or two deals right now in terms of I'm hoping that we can work this them and you may see them at some point lah.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Yang sektor ini Yang Berhormat, I guess we just started. So insya-Allah we will see more. There is one investment that we made where does an indirect immediate impact and this is Syntiant. Syntiant which is the American company and they do semiconductor. Basically, they have built-in — in a ways AI kan, in their microphones for example.*

And Knowles were selling the business. We invested in Syntiant which is something new in the US. But when they acquire Knowles business, we make them to make Penang as an area where they have a lot of their research center.

So, this is another way where it's not just about investments but through our relationship, if we invest on you, does a Malaysia angle. And Malaysia angle here is your research, buat dekat sini, perbanyakkan. Of course, opposite of that is Knowles jual and langsung everything goes out. So, there are some elements of that lah.

But banyak inisiatif-inisiatif lain seperti dana yang ada ataupun even when we speak to the whole ecosystem, if they have ideas, kita akan cuba. But this is not overnight thing lah. Yang bagusnya, sekarang ini kita dah ada a lot of Malaysian capital. I'm really looking at opportunities and behind them, which may have not been there before.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Datuk Wira.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Boleh saya tambah sedikit satu soalan tambahan Adalah saya difahamkan, okay all our packaging, we are quite dominant in packaging in Malaysia and Penang especially. But those packaging are for the old chips, conventional, PC, ada handphone. Tetapi the new world one AI chips with require more advanced packaging, 3D packaging. We don't have that. And we are maybe losing out in this business sector. So, when I talked to the players, they are talking about they can't — they wanted to move into 3D packaging. Tapi dia perlukan so-called the government help lah in giving technological dan juga business in terms of business networking for them to move.*

And actually, Singapore is very aggressive. They are actually actively targeting our semiconductors company in Penang especially the Malaysian company to move to Singapore. This is quite something new to me. Meaning the good

companies are now being targeted giving grant, matching grant and move their R&D over to Singapore.

So, I think we have a competition here. I just want to let the Dato' Faizal and Datuk Hisham to know about this lah. Terima kasih.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Terima kasih, terima kasih Yang Berhormat. Yang itu saya faham, ada itu. Jadi *the challenges that we have is* kalau dari segi Malaysia, dana itu kebanyakan dana pelaburan. Tapi bukan *grants*. Padahal *Singapore is more grants and so we will see what we can do to make sure that they stay here* lah.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Boleh Datuk Wira ya. Okey PAC telah menegaskan bahawa prestasi pelaburan tidak boleh diukur hanya berdasarkan keuntungan kewangan tetapi mesti mengambil kira keberkesanan dan keselarasan dengan mandat nasional. *Because you Khazanah is* anak kepada Kerajaan Malaysia.

Jadi terdapat ketidakselarasan peranan dua hala Khazanah sebagai entiti mencari keuntungan. *Yes, we want you to* cari keuntungan komersial dan pada masa yang sama bertindak sebagai alat pembangunan negara. Kalau kita punya — mungkin masalah. Kita lihat ketegangan yang boleh menjejaskan hala tuju strategik Khazanah ini as anak kepada kerajaan ini boleh membantu pembangunan negara . *So* anak-anak kecil, anak syarikat lah, yang kecil-kecil ini, mungkin perlu kepada bantuan kerajaan melalui Khazanah.

So, we're talking about big multinational dan sebagainya, yang tadi kata US pun dah lambai-lambai, ajak pergi di US dan sebagainya. *So, what happen to our little, little* yang *startups* kah, yang syarikat kecil-kecil, yang tidak berkemampuan. Kita nak membina kapasiti, *capabilities*. *We have to be futuristic*. *So, I think there's part why Khazanah is there to help* anak-anak kita ini, supaya *at the end of the day*, Malaysia ini — ya lah, Singapura dekat bawah aje, dekat Selatan sikit, negara kecil kan? Macam mana mereka ini boleh berkembang sebegitu rupa? *Because they have got this strategic planning, this roadmap, this timeline of the development, the skills development and all that, technological know-how*, lagi-lagi dengan ambil kira geopolitik semasa. *I think that's how Khazanah is very, very important* untuk membantu pembangunan negara daripada segi itu. *You have to the timeline* itu, *the roadmap* itu. Bagaimana nak membangun negara? Nak tanya Khazanah kah, nak tanya MoF? [Ketawa]

Datuk Dr. Shahrizat binti Haji Ahmad [Kementerian Kewangan Malaysia (MoF)]: YB, MoF jawab untuk dasar, *the big picture*, and Khazanah akan jawab peranan Khazanah. *The big picture* dalam *venture capital* punya *the global of venture capital* sangat besar. Bila masa MoF melihat kembali *the ecosystem of venture capital*

ini, kita nampak ada lopong. Maksudnya kalau kita kata kita buat *relay race*, *pass the baton*, ada satu segmen yang tak ada orang kita nak *pass the baton*. Ada lopong-lopong di situ

Kebanyakan program-program *venture capital* yang ada di Malaysia ini banyak tertumpu kepada dana pemula, *startups*. Sebab itu dana yang dibiayai daripada kerajaan. Contohnya daripada MDEC, *Cradle* dan sebagainya. Kemudian kita ada *tier* yang seterusnya. Kita ada *mid-tier*, kita ada satu *tier* yang *just before* dia *commercialisation*.

Jadi bila kita tengok *the relay race* ini, *the passing baton* ini, kita nampak ada *loopholes* dia. Yang YB maksudkan berkaitan dengan anak-anak yang *startup* lah. Saya kata syarikat-syarikat pemula yang kecil-kecil ini, dia ada dia punya segmen sendiri yang mana dia ada dia punya pembiayaan dana dia. Di pihak *mid-tier* pun ada dia punya— kita letakkan dia punya dana yang terlibat *and* Khazanah, di mana Khazanah akan terlibat.

Selalunya pihak kerajaan, kita tidak melihat kepada risiko. Jadi kita banyak terlibat kepada *startup* yang mana kita nampak dia punya *failure rates* adalah lebih tinggi. Jadi di pihak yang lain, contohnya pihak yang melihat kepada risiko, lebih menumpu kepada *mid-tier* ataupun *a step before commercialization*.

Jadi untuk kepada soalan YB tadi, di manakah anak-anak ini boleh mengambil bahagian? Ada. Kita libatkan juga dalam GLC sendiri, GLIC, Khazanah dan juga di pihak *government* yang mengeluarkan geran-geran kepada pelbagai kementerian dan agensi di bawahnya.

■1240

Contohnya KPT pun ada menerima geran ya untuk tapi segmen dia lah KPT. MOSTI di bawah MDEC pun ada geran di bawah segmen dia tersendiri. *Even*, MITI pun ada geran di bawah segmen-segmen dia tersendiri. Jadi, itu *big picture* yang saya boleh jelaskan dan mungkin nanti Dato' Feisal akan jelaskan pandangan Khazanah pula.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Sikit Dr. Shah. Okey, katakan *I'm not sure* berapa tahunlah *exactly*, kan. *15, 20 years ago*, Malaysia was up here. Viet Nam was down here. Sekarang kita tengok as if Malaysia dah turun ke bawah ini Viet Nam naik ke atas. *What's happen? What's happening? There is something wrong*, kan? *Whereas we were way ahead [Ketawa]. What's happening?*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Nanti perlu sehari lain pula cerita ini [Ketawa]. Sekarang ini kalau... [Dicelah]

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: PAC ini kita *want to get to the truth*. *It is nothing politics here, okay.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *I know.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *It is we want the truth for the country.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Itulah. *There is multiple reason. Multiple reason* bila tengok daripada dunia, *geopolitics. How countries are evolving.* Malaysia sendiri, macam-macam dari segi peluang dana, daripada segi *educations, a lot of things.* Tapi, *maybe I* nak tumpukan kembali kepada Khazanah dengan peranan Khazanah dalam semua ini.

Jadi, kalau tengokkan memang semua ini adalah *it is a big huge ecosystem.* Seperti yang mana Datuk Shahrazat yang bagi tahu, *it is a big huge ecosystem.* Dia seolah-olah macam kita kena ada dua tangan. Tangan kiri tangan kanan kena tepuklah dan dua tangan ini bermakna satu, ada peranan di mana seperti institusi-institusi atau agensi yang Datuk Shahrazat cakap itu macam MDEC ke melalui MOSTI or digital or MITI, semua ada peranan *whether one area* yang perlukan *grants or assistance especially the high-risk area.* Sebab Khazanah peranan Khazanah adalah pelaburan, bukan geran. *We don't give grants. We just give* pelaburan.

Sebab itu lah yang YB Bayan Baru, YB Sim cakap tadi memang Singapura ada *they have grants.* So, memang kerajaan pun macam institusi-institusi yang Datuk Shahrazat sebutkan tadi memang ada peranan dia orang. Peranan kami adalah pelaburan dan pelaburan pun bukan dan kita pun tak boleh buat semua seorang sendiri. *We have to look at the whole ecosystem.* Kita kena *crowd in capital.* *We only set in size.* *You have to crowd in capital and* yang pentingnya ialah *the reason why it has to be a pelaburan and commercial because if it is not commercial, it is not sustainable. For something to continue, a business to continue, it has to be commercially viable,* barulah dia boleh bersambung dengan *continue.* Kalau dia tak *commercially viable,* maknanya bungkuslah. *It stops. So, that is why* kita kena buat — *It is not just money from the government but also private sector* kena masuk juga.

Macam Datuk Hisham cakap tadi, mula-mula kita buat syarikat pemula dari *mid-tier and insya-Allah it will go into listing even. So that makes it possible for them to go bigger.* So, apa yang kami buat ini kita tengok daripada semua ekosistem yang ada ini dan *we called it the transforming firm* dalam Dana Impak. Kita tengok bahagian ekosistem mana yang ada *gap-lah, ada gap.* Kalau *gap* itu kita masuk. So *one gap is patient capital* dalam syarikat pemula *and* kita masukkan dana kami melalui Jelawang Capital. *So, fund of fund. And then, another gap that we saw was founders.* So kita masukkan Antler *which is a commercial company to help build founders.*

And then kalau ada macam *educations, so one institution* yang nak tolong perbanyakkan *computer science graduate* di negara kita ialah *Asia-Pacific*

University. So, we invest in them. But it is an investment. Dia kena, we have to make money. It is not a nonprofit organisation. So that is how — that is kita punya peranan. Kalau nak peranan bagi duit kepada non-profit, itu bukan peranan kami. Itu bukan peranan kami.

So mid-tier companies ada juga. So, kita masukkan dana kepada duit kami sebab there is a gap. And one gap that we see is even our mid-tier companies kalau dibandingkan dengan Korea ke, dibandingkan Taiwan, they quite comfortable. Kenapa dia tak nak? They don't want to become bigger and sell internationally. We actually quite comfortable where they are.

So, inilah satu yang I guess one condition that we saw which macam YB sebutkan tadi kenapa tidak macam syarikat lain? Kenapa syarikat-syarikat pertengahan kami tidak mahu jadi besar. So, this is one thing we encouraging them to de-risk globalization to come out with product are competing internationally. So, that is or programme kat situ lah. And then, we are also invite not just capital, bukan saja dana tetapi our general partners yang datang untuk melabur, they were also gives coaching, they also gives advice, they also tell you how to go to other market juga.

So, that is the whole ecosystem yang kita masuk, right and we do our bit with just one small item of a big ecosystem. That is what we are doing. Itulah peranan kami.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, terima kasih. Boleh teruskan dengan *the next slide*.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Okey, yang kedua ialah — Syor yang kedua ialah mewujudkan prosedur operasi standard untuk menganalisis pascanilai bagi pelupusan pelaburan dengan kerugian yang melebihi had tertentu dan membentangkan laporan pascanilai kepada Jawatankuasa Audit Lembaga dan Lembaga Pengarah bagi memastikan akauntabiliti dan pembelajaran institusi.

Jadi, kalau tengok daripada proses dalaman Khazanah, SOP yang sedia ada memerlukan pembentangan laporan pascanilai *or divestment report* kepada Jawatankuasa Pelaburan (*Investment Committee*), okey bagi setiap pelupusan pelaburan yang dibuat. *So, divestment report ini should be produce for every single divestment.* Semua *divestment* memang ada *divestment report* dan ini telah bermula sejak Februari 2017 dan diperincikan pada Januari 2020 dan terkandung di dalam *Investment Monitoring Manual* versi tiga.

Pelupusan yang mengalami kerugian dimaklumkan kepada Jawatankuasa Pelaksana Lembaga Pengarah. *So, this is a Board Committee (EXCO) Executive Committee of the Main Board*, okey ataupun Lembaga Pengarah sendiri bergantung

kepada nilai pelupusan. Ini sudah terkandung di dalam manual pelaburan dan pelupusan *investment and divestment manual* kami.

Setiap laporan pelupusan, ada mengandungi pengajaran utama (*key learnings*) yang dikongsi bersama dengan unit pelaburan keseluruhan dan juga pengurusan risiko (*the investment major risk*) supaya semua yang terlibat di dalam pelaburan dapat belajar dan menambah baik proses pelaburan. Mengikut syor PAC sebagai penambahbaikan proses, Jawatankuasa Audit Lembaga juga akan memantau supaya semua proses ini dipatuhi dan itulah laporan susulan ya.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey. *Any question on this?* Sik.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Ya, terima kasih Datuk Wira Pengerusi.

Dalam syor PAC sebelum ini dan penemuannya ialah ketika melihat pelaburan Khazanah dalam FashionValet ini, antara punca kerugian itu ialah strategi yang disebut *Omnichannel*. Maksudnya, ia menggabungkan semua saluran jualan dan komunikasi itu sama ada fizikal dengan digital ini satu *channel*. Risikonya ialah apabila berlaku perubahan tingkah laku pengguna ya, pengguna dah tak nak cara gitu ya. Dia tak pergi ke butik dah dan dia terus beli *online* dan sebagainya, kan.

Ketika Khazanah menyebut bahawa kita sangat bangga dengan pencapaian pelaburan dalam Farm Fresh itu, jadi dari segi risiko yang takut berulang itu seperti mana FashionValet begitu juga maksudnya, termasuklah perubahan tingkah laku pengguna juga perlu dinilai lebih awal, ya supaya benda itu tidak berlaku lagi.

■1250

Jadi bagaimana Khazanah melihat dalam isu ini syor PAC ini, bagi keseimbangan kita punya mandat komersial itu tadi itu dengan perjalanan *company*, *company* yang kita *invest* ini supaya dia menilai dengan seluruhnya dan tidak hanya bergantung kepada satu, *the omnichannel* tadi dan perlu ada *multichannel* dari segi *marketing* dia dan sebagainya. Jadi, mohon pandangan sikit.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Terima kasih, terima kasih, YB. Sebenarnya soalan YB tadi banyak kita boleh bincangkan dalam syor tiga iaitu bagaimana kita buat analisa risiko dalam pelaburan bila mana keadaannya berubah semasa pelaburan. Tapi sebelum saya akan jawab *just a bit of your question* tu, kalau nak tengok — *by the way*, Farm Fresh kita dah *we no longer shareholder*, kita dah lupuskan secara keseluruhan.

Alhamdulillah, we've actually made a lot of...

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Maksudnya dia sekarang ini *independent*-lah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Independent, ya.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *And itulah cara kami melabur sebab kami melabur kalau tengok dari syarikat pemula ni, memang kalau bukan Khazanah, if we get I don't know Sequoia Capital or some big multinational venture capital, itulah cara mereka melabur. Dalam 10 pelaburanlah kata, mungkin satu akan berjaya yang sembilan tak akan berjaya. Tapi yang satu yang berjaya ini memang cukup untuk memberikan pulangan kepada seluruhnya. That is a normal way of investing in this venture capital and you can speak to any venture capitalist from anywhere around the world, that is the model.*

Jadi kalau tengokkan kita punya pelaburan di sini, bukanlah kira ada mandat *for development where that is an assumption if it development, it's a grant. So, our philosophy is development does not equal grant. Development doesn't have to be grant. Development is how can we invest so the country benefits for prosperity of the nation.*

Ada banyak macam *energy transition, right?* Dalam Tenaga Nasional. *We invest to increase the efficiency of the grid system for low-carbon energy, that is an investment.* Pulangan komersial, tapi dia ada dia punya *benefit for the country.* Sama juga macam syarikat pemula ini, *if we do not have innovative companies,* dalam ekosistem negara kita, bagaimana kita nak dapatkan syarikat-syarikat Malaysia yang *buat a new product, start creating your own product?*

Daripada *assemble* di Malaysia kita kena buat buatan Malaysia *that means designed by Malaysians. So, we can only have that if we have the right ecosystem, so that is the development.* Tapi cara pelaburannya adalah memang *it has to be for commercial* kalau tidak *it's non-sustainable.*

Dari segi pelaburan di situ dan risiko apabila kami berubah, *that one* kita akan jawab *insya-Allah* dalam syor tiga sebab *that's quite relevant.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey. Teruskan ini.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Syor tiga ya. Syor tiga ialah saya akan bacakan dulu. Mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko dengan merangkumi analisis senario terhadap kejutan pasaran bukan kewangan supaya Khazanah lebih responsif untuk menyusun semula atau keluar daripada pelaburan. Dan untuk syor ini saya akan berikan kepada CIO, Datuk Hisham untuk memberi laporan ya.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Terima kasih, Dato' Feisal. *YB maybe just to relate to Farm Fresh, YB. As Dato' Feisal has said, I think I've explained this*

before is we started investing through a fund, this to relate to semiconductors as well, are two different funds from 2009, finally kita finish selling this year. So, it takes 16 years to jaga, you know companies small, all the way to they become somewhat a big company. Maybe let's go to page 23, so that I can explain that.

At that time, we split into two funds, we invested these two Agri Fund we invested in — the two funds invested in 15 different companies. 14, semua koyaklah. So, Farm Fresh did really well but there's one investment I think based on previous price I do not — I can't remember gives us about six to seven X. I think but the time we sold probably seven to eight X or nine X. All the return of the total investment to the two Agri Fund I think roughly about RM146 million if I not mistaken. So, that's the nature of venture capital.

So, just to jump quickly. At the asset level, we have the stress testing or scenario analysis. So, this is basically to demonstrate. I'll go back to in terms of overall our re-statement. Re-state ya, re-state. So, 23, stay at 23. So, if we look at the various logic, for example before we invest or after we invested, we always ask is this a good industry or not? Is it a bad or good industry? If it's a good industry which means a lot company is make a lot of money. IE certain part of semiconductor for example, IC design, Nvidia or whatever it is, right?

So, bad industry means like really low return. So, if we invested in good industry, we then ask Khazanah as the owner, sometimes we own 20 percent, 10 percent, sometimes we own 50 percent, can Khazanah add value or not? Because we own about 8,000 to 9,000 companies around the world. And what most public see is company like Tenaga or Malaysia Airlines, airport or banks, but we own Nvidia as well. We own Microsoft, we own all this Meta and we own TSMC, we own Alibaba, we own Tencent around the world.

So, based on this let's say — then we ask, can we add value or not? If we cannot add value, we then say does the market overvalue undervalue? Then we decide. If it's undervalue, we wait. If it's overvalue then we feel that we can sell and take our gains. So, if a company that we can add value or we need to add value, then we keep for a while. So, in the case of Farm Fresh, we think we can add value for 15 years, we had somebody in the board to help and we keep and finally we decide to sell it.

That gives YB the various scenario that we always do. This is only one company. Maybe let's go back to the beginning of the slide. Feel free to ask me any question anytime. So, just to answer in terms of stress testing, scenario analysis.

So, based on the chart on the right, actually what we do is there's three level of defense of us, at Khazanah level means at the board, and then at portfolio, the

different asset class, the different defense that we have and even at the asset level just now what I just showed. Maybe we move to the next page.

So, this is a very, very busy slide. But if we — if YB pay attention to the middle, struktur tadbir urus. So, basically that's our governance structure. At the top is the board members or the board directors and the board then has three different committees. NRC basically dealing with people, EXCO dealing with the investment. It's a capital part and then ERC the audit. So, those are the governed by three subcommittees of board members.

And then at the management level we also have five committees. Valuation Committee, basically to value the asset. Investment Committee where is probably the most important in terms of where we deploy capital, where to invest, when to divest, what's happening to our companies. Are they doing well, are they not doing so well. Management Committee for once a month day-to-day how to run the company and then we have also to look at our balance sheet, Asset Liability Committee and also the people, i.e. The talent Council.

So, the next line under that is where we call it three lines of defense, tiga barisan pertahanan. In terms of ensuring that the process of stress testing, and risk management being done.

The first box where we say barisan pertama itu, is the first line of process defense. This is where our team, investment team will own that in terms of — I'll go through the slide in terms of how we'll do that but essentially, they need to look at the market, look at the global economy, look at industry structure, look at many, many different things.

■1300

So, those are the first line of defense. Then, the second line defense is owned by the risk team and also legal as well and compliance team to ensure that the investment team behave. So, in my case, I do both. I'm also a risk taker and basically, I take risk, sometime on my behalf but I also control the risk. I'm a risk controller. As a risk controller, I am permanently skeptical because they always say, "Why you so negative?". Because I said, "The limited amount of risk".

But before that risk and return is the different side of the same coin. In order to get return, we have to take active risk. But the limit in term active risk that given by the Board and Investment's Committee, so we have to control let say we have 10 different teams, who can take the risk. We give them the risk, he have the track record to earn a risk premium which mean return. Sorry YB is a bit technical but feel free to ask me.

Then the third line of defense ...

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sekejap Datuk. Ada soalan daripada Bangi.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Nanti lah. *I will ask the question on this.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, selepas ini.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Okay, the third line defense always once we have invested this and the monitoring, then we have audit, is there any whistleblowing in terms of — Those are the third line of defense.*

So, maybe go to the next page. [Merujuk pada slaid pembentangan]

So, YB this is the demonstrate in terms of at the Khazanah level first and second line defense where we look at micro economy, geopolitics, GDP, inflation, interest rate, tariff. Then, we look at the financial market. Again, interest rate and where the equity market is and oversee the non-financial that I think the syorkan to look at basically demographic, consumer confidence index.

So, all these things that is part of our consideration and then obviously we have to think about insolvency risk. That's where Khazanah first line of defense, liquidity and investment risk. I'll just move quickly to demonstrate this for illustration only, YB. So, for example global economy, America versus China. So, the how they impacting each other and, in the past, they were fighting, and then they liked each other during Clinton's years. And then, when China becomes much better now, they're trying to prevent China. Regardless whatever they do, we are affected.

Remember Plaza Accord, 1985 when US were facing trade deficit against Japan, they introduced — James Baker introduced Plaza Accord and what happened is benefited us. Japan had to relocated to ASEAN and our industry developed and that's why become industrialize.

In a way similar sort of thing, China needs to relocate their supply chain. So, we have then take opportunity, make sure China the technology they have we can import. I call it import alphabets but at the same time we make sure China doesn't destroy our SMEs as well. Just to give a number, YB. China expenditure on R&D which roughly about 2.7 percent of GDP. Their GDP almost USD23 trillion. It's roughly about USD500 billion. R&D alone. Which is bigger than our GDP. Our GDP is slightly below than USD500 billion. Let's say, I think Malaysia in spent one percent R&D, USD4 billion. China spent USD500 billion.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Still small.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Tak termasuk Japan, tak termasuk Korea, kan? Jadi, kalau kita nak buat sendiri, *I mean* universiti apa semua. *It will*

might as well connect them to the Chinese, the 100 plus EV, some other will go bankrupt. Let's work with them. Let's connect them and working with our entrepreneurs this where Khazanah role is. We have an office in Shanghai, we have office in New York to connect our entrepreneurs to the technology in the US, the technology in China but we have to be very active.

So, I meet with Chinese's entrepreneur and Chinese's company almost two, three times a week having dinner. They want to invest here and they're looking for who they can work with. We will introduce them to the companies, our companies. I will go to Shenzhen. I will go to Hangzhou. I will go to Shanghai, Beijing just all over China just to see, "Hey, how can we help our companies here." I think that's very, very important that we work very closely with China. Not just China but Korea, Taiwan and also Japan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira, I think what has been said by Datuk Hisham, I'm quite impress. You have a lot what expert in all these things element that you are mentioned just now. How many people are involved in all these for investment under your team?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: So, investment people team, I think we have about 200 plus people. We constantly recruiting but we constantly losing people as well because we will recruit among the best student whether UK, Malaysia, US. Our team spent a lot of time recruiting training them. After three, four years, other fund will recruit whether EPF or KWAP... [Dicelah]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: All these people they are all over the world?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: They are mostly Malaysian. Some of them to Singapore. We happy. This part our contributing to the nation. We trained them and when they go to macam KWAP now, now Dana Pemacu. They give money but they need the hands and legs. The VP, the 30 years old. So, sometime I was like, "Are we training for this few buck?", We are training for the nation.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: These people, they all different background? Different profession?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Different. We take engineers, we take lawyers, we take accounting, finance and we take increasingly, we take Malaysian that study in Tsinghua, in Beida, Beijing University.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: But mostly Malaysian? Mostly Malaysian?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Mostly Malaysian. We spent a lot of time, the team, you know they go global. So, thank you Ku. YB.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bangi.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Thank you.*

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: *Okay, I'll start off with the comment first and then later on I will go on to my question. I think this whole controversy with FashionValet is quite unfortunate. As Datuk as mentioned as well, I think the nature of venture capital and investment in these sorts of things. Most of the time you will essentially failed but you know once in a while you will get. Farm Fresh which will actually be that success story that you have.*

I do hope that whatever has happened, I think will not deter Khazanah from doing what is supposed to do to support all these small start-ups and all that. I do think also the controversy with FashionValet has a lot to do with the personalities involve. I think it wouldn't that controversial if not for the fact that you know you've got people involved, who you know is quite, you know people have strong opinions about the people involved. So, I think is quite unfortunate. I can say this. I don't think you guys want to say this but I can say this.

But I think at the same time, from what I understand happened with FashionValet, it does appear that the owners acted in a way that perhaps Khazanah did not agree to and just leading up to what happened which is why documented. So, my question is with these sorts of investments, you usually be able to put in one director in the company. But that director, one director who can easily be crowded out by the others. So, what is the way or the mechanism to ensure that Khazanah's interest in terms of the investment in these companies are protected, bearing in mind that most likely you would be able to nominate just one director into the leadership of the company. Thank you.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Thank you YB. Before I answer that YB, let me give some statistic in terms of value creation. Most Portfolio's Managers whether private or public, for them to be — sorry, this case public. For them to be a good Portfolio's Manager, they need to — Their success ratio only need to be 51 percent which means 49 percent of their investment, let's say 100 companies, sure lingkuplah.*

For them to be a great one, is not 80 percent success ratio, 55 only. Which means at any given times, 45 percent definitely failed. So, pagi tadi pun saya buka portfolio saya tengok, ada yang merah, ada hijau. Because we run company globally. Everyday I have to watch that market when I wake up or sebelum tidur, US market memang merah, hijau itu memang part of our life.

So, and then, itu yang listed company. Listed company, transparent, we can sell if we don't like it. Yang private company ini, yang baru nak ini lagi banyak, kan.

■1310

So, company that we owned, let say 30-40 percent stake, we put somebody on the board. So, the challenge is sometimes the industry itu baru lagi. Macam FashionValet platform I think I explained before that we make a few billions in China and Europe investing platform. Nak tolong Malaysia punya company, kan? Masa itu, dia orang yang terbaik sekali.

Seorang Ahli: Ya. [Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: In term of revenue apa semua, kan? Tapi, COVID-19 datang suddenly, challenge of business, business model. So, regardless I just want to admit. We will try as best as to put somebody very, very senior that can help them. But, as you know they probably have seven other board members. We only one. Even though we are 20-30 percent stake, we can get outvoted.

Or, even despite putting expert, there is potential that company will still fail. So, we trained our team, we provide— will show you very quickly about the very decision tree, press testing, make sure industry structure the research, but very difficult to guarantee. But again I said. If we get 55 percent correct, yang 45 itu wrong, that's still very, very good numbers. Just want to give that probability, YB.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Datuk?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Yes.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Just to follow up. So, does this mean you actually have a battalion of potential directors that you can put into this companies, or who do you really put in to become directors in these companies that you invested?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: So, most of them, the more senior — Khazanah, we have this senior management team: head of asset class, executive directors, the big one, the listed. Let's say, CIMB, Tenaga, all the big one. We have only one out of 12, let's say. One out of ten. Even though we owned 20-30 percent stake, we'll say one. So, this director our nominee must have the ability to work with the Chairman, work with the CEO, and influence other board members, hopefully vote in our direction what we think it's right.

And then, the smaller company we sent a director level, or SVP and internal. But, the company also sometimes we co-opted independent directors to work with us, subject matter experts. So, for example listed company— in every listed company, there will always operational guy, legal, audit, and few other things lah. So,

and we have so many companies, but the one that we put on the board are mostly Malaysian companies. Yang overseas itu, kita tak lah sebab dia mostly listed company, and also invested by our fund managers (GP). So, they are the one that putting on the board. I'm talking about private lah. So, we need to train the team lah. Ya.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Proses penambahbaikan dan *also some of the learnings that we got is satu, pendekatan kami memang betul lah. We make many direct investments in early stage. We have to have a lot of directors in the companies, which is why sekarang kita melalui some of the funds lah. So, that reduces the need, and then in training the directors, seperti macam Datuk Hisham cakap itu, memang we actually have a program. Program like a training program in order to develop the directors to appreciate, how to grow and to become a very influential director.*

And I think kebanyakan itulah it's the unwritten rule how you influence large group, kan? So, that's the something that we train our directors to do. I just want to mention satu saja, one learning. Tadi YB Bangi cakap yang sebab FashionValet itu, I think you were saying is because that individual...

Seorang Ahli: *The controversy. [Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *...The controversy, kan? We actually learned from that. So, whenever there's an investment opportunity, where is personality-driven, especially in this day and age where everyone can get cancelled so fast. Kan? That's high risk. Immediately dah flag as high risk. Tak kisah lah kat sini kah, mata dunia pun.*

Seorang Ahli: *Ya, ya, ya. [Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *So, memang if it's personality-driven, that's something learning. We immediately flag as a high risk lah.*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk Wira. Terima kasih. Tadi saya agak tertarik juga *because the diversification of the investment, kan? You go high tech and all this thing, and then fancy business, and then the Farm Fresh, ya.*

I consider Farm Fresh ini is a food security lah, as so to speak. Jadi, I just nak tanya, and then definitely will have the country lah meningkatkan SSL on that sector, for example. I just nak tanya dari segi hala tuju or direction of Khazanah untuk membantu industri yang berorientasikan sebegitu. Tapi mungkin maybe not so attractive lah, or I don't know. I just feel that it is not so attractive because not many bank, for example pun nak bagi loan on that sector. Tapi on Khazanah, what is your direction or hala tuju tentang ini?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *I think the when we first started Dana Impak, we actually looked at the megatrends and looked at the sectors which was important for the country. Food security is one of them, education, climate change, so those are the sectors. I think what we found was at the early stage, at the early stage punya environment, as far as our involvement, peranan kami sebagai pelabur, we felt those were invested are it's very difficult to diversify risks if you tumpukan your effort just to one sector. So, it's better to actually have multiple sectors.*

So, it's better to actually have multiple sectors. So, we are actually pivoted and looked at instead by sector, is to look at the whole transforming firms lah — ekosistem syarikat pemula. Tapi, ini tidak semestinya kita lupa. But what it is from investment perspective, we don't target certain sectors. We do semua, tapi we do understand there are some accelerator programs. Accelerator programs ini ialah macam mana kita nak cari syarikat-syarikat pemula yang memang specialized in certain bidang lah especially agritech.

So, we did one on innovation challenge. Innovation challenge in agri, in food security. So, that's how through our fund manager, they invested in a company called Qarbotech. So, Qarbotech ini dia punya founder profesor dekat UPM – Universiti Putra Malaysia. So, they came out with the technology of how to use nanotechnology to serapkan the nutrients to the crops. Better, faster, so it is more resilient to weather, it can grow faster. So, it's very interesting technology. Again, melalui kita punya ini lah, our funds, and they managed to attract people, and they actually flourishing.

So, it's true this accelerator programs yang kita tengok, kita pantau. Macam there's one which is looking at agritech in Sabah how to — it's quite different. It's profitable, but bagi peluang kepada penduduk-penduduk kampung supaya they can do hydroponic farming, and they bagi access to market as well. So, these are the things that come out from the accelerator programs. So, walaupun kami tidak mengikut sektor lagi dah, tapi melalui accelerator program partner through other institutions, kita dapat cari lah.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Maybe saya tambah, YB. For example, Jelawang Capital is fund of funds. So, Jelawang Capital we have allocated is about RM1 billion. RM1 bilion and then we find portfolio managers, their job is to find these small companies in whatever sectors. So, there's another thing that part of this part Dana Impak. There's a website in Jelawang Capital, and their job is to work with the startups company because Khazanah 200 orang saja. Nak cari yang kecil-kecil ini, memang kita pun tak ada time. Jadi, kita pergi — dia macam kita suruh dia cari nurseries lah, cari nurseries. Cari budak-budak kecil itu, besarkan. Bila sampai*

primary besok, kita bagi *another fund growth equity*. Selepas itu, mungkin *primary school, high school*. Dah masuk universiti, dah besar sikit baru Khazanah mungkin datang ambil.

Jadi, dia dah besar kita pun boleh jaga dia dan sebab dia produktif *for the next step*. Macam itu macam Farm Fresh. Tapi, Farm Fresh itu dulu saya ingat pun bukannya *guarantee*. *It was with Loi, and I remember that Loi, "You sure ah Loi? You know, can you— you know bring all these new breed from Australia in our weather."* And I remember telling him, *"Whatever, don't moon the giant ah. Stay low, because Nestle, all this besar-besar kan. Don't moon the giant, you just below the radar, and we introduce you to demand."* Dah tolong dia semua, bila dia besar sikit bolehlah nak buat aiskrim kah apa semua, kan?

So, we do help them the small, for example Datuk Fazal the program this MTC ini, kita bawa consultant, ajar dia cara buat business model, cara nak marketing, financial, all those kinds of things. That's the program also we spend a lot of money where sometimes we don't invest. We just tolong sahaja entrepreneurs itu and hoping that with out of 10 kita tolong, mungkin kita nak invest dua. And kalau PNB nak invest pun okey.

■1320

So, those are the contributions and just to answer YB tadi, mandat kitalah. Banyak, banyak yang tak nampak, dan benda-benda dekat Yayasan Khazanah pun kita buat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira, nak tanya Datuk Hisham, *how many percent shares you have in Farm Fresh?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Dulu banyak. Sekarang dah jual semua dah.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* You jual semua.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Why? Harga bagus?*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Dulu berapa banyak ya?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Dia dulu *I think 20 plus percent if I'm not mistaken.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* 30 plus.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *30 plus initially. Then, kita reduce slowly. Macam kita best owner concept-lah. Bila dah besar itu, biar orang lain jagalah.*

Kita nak pakai duit itu, nak *invest company* kecil balik. *Take the money, so that we can start nurseries* balik, bagi apa — dah besar itu *let PNB handle*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Do you have incubation system dalam you punya Khazanah? Incubation system.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Incubation itu macam... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia bela daripada kecil *until* sampai dia berlari, lepas je.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Ada, ada. Itu macam Jelawang Capital lah. Jelawang Capital dia *startup*, dia *supposed to invest in startup*. Itu macam *incubation*-lah. Macam banyak *nursery*-lah. Dia jaga *kindergarten*. Tahun ini kita bagi tiga. Kau jaga tiga *kindergarten*. *Make sure the company — help the company whatever it is. So, that's why the best thing to do is some this startup*, dia orang tak ada teknologi. Kita *bring them to Shanghai, introduce the technology in China. That's where the advantage of being part of Khazanah the great ecosystem. So, its same thing with semi-conductor. We partner maybe with some the Chinese, PI fund.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: You tak ada *partner with company from Taiwan?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Ada, ada. Kita tengah tengok.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *That one the best in the world, semiconductor.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Taiwan tak ada *but we brought in two fund manager, regional managers, initiative. One is AppWorks. AppWorks is from Taiwan, and then the other one Granite, from Singapore.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: TSMC tak bolehlah, *they are too big.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: You nak *invest* pun tak larat.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *They all kita ada.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ada? TSMC?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: TSMC.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ada *share?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *We make a lot of money from it, a listed company.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Oh okay, good.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *So, we invest in all this big company.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya pernah kerja di Taiwan tiga tahun, *Head Operation*. So, I know Taiwan quite well [Ketawa].

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Can we get TSMC to come here? We using your connection and all these.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Then, they will ask USD2 billion grant from the government [Ketawa].*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Pengerusi, I would like to ask on this Farm Fresh. Did Khazanah do a calculation because you cultivated company for 16 years. You have put in the 30 percent capital in the beginning right?*

So, I mean all these 16 years, do you make back your money, the profit? Get back your capital make profit?

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *YB, I have to double check. The calculation then is off, not just Farm Fresh of the RM146 million that we invested 15 companies, the market value then is about 6X of the RM146 million. And, Farm Fresh I think we invested I think 20 — I've got to check, RM20 million. We probably make RM20X. I've got to double check of Farm Fresh investment alone.*

So, as I said just now, kita the two-fund invested in 15 companies, 14 hancurlah. Satu, tapi satu itu cover the whole thing. Dia macam tembak pelurulah. You fire bullet and then you fire cannon ball.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Kena satu sudahlah.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *That's why. Jadi, janganlah tengok yang tak kena itu. Memang banyak yang tak kena. Tapi tengok yang kena.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Datuk Wira, Datuk Wira Pengerusi.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Ya.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Okay in any investment, you got to do the necessary calculation?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Yes.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Risk assessment.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Yes.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *And you invest. And definitely in any of this investment, you are going to take risk, kan?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Agreed.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *I mean otherwise it wouldn't be investment-lah. Investment is always the risk of profiting or losing. Over the years, kalau you present pun, Khazanah present pun okey, we make money. You present*

year after year pun, masa saya muda sampai tua ini, Khazanah generally make money-lah.

Now, in your presentation previously pun, you ada mention certain percentage of expected losses, losses in the investment. And, you allocate some percentage for it as well. Now, after you have mentioned in this proceeding and previous proceeding, losses yang paling besar you buat and lesson learned from that. What are they? Because I think Khazanah has always been doing investment and of course they are certain catalytic-nya punya projek undertaken and that's always a risk there. I think rakyat pun faham benda itu, YB also understand that.

But in your presentation, you always Khazanah never loss lah kan? Setakat saya ingatlah. Khazanah present year after year.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *The total portfolio, we make money.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Yes. Total portfolio never loss lah. So dari segi itu, what are the biggest losses that you have made and what are the lesson learned yang perit lah because the way I see even FashionValet pun, Khazanah tak rasa perit pun.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *For that one, good. That is lesson on certain area.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Good lesson tapi macam tak rasa, saya nampaklah macam tak rasa serik. Maybe because the value itu kecil sangat for Khazanah dan sebagainya. Tapi lesson learned ada betul. Tapi tak rasa macam menyesal apa. I mean the way been presented tak rasa salah, tak rasa menyesal sangatlah. Jadi over the years, total portfolio you make a lot of money. But itulah that means what are big lesson in terms of fund and in terms of big lesson learned for Khazanah.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Okey yang paling sakit dan sakit lagilah. Tapi alhamdulillah tak sakit sangat sekarang, Malaysia Airlines lah. You want to talk about this?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Ya. So benda ini public tapi YB janganlah banyak kita dekat luar. Ini closed door kan YB. Sebab YB Zafrul pernah announced dalam Parlimen, Malaysia Airlines punya loses. So, I can say it is RM21 billion investment, is public. So kalau kita tak invest Malaysia Airlines, tak perlu invest, that RM20 billion can be RM40 plus billion now. So, Khazanah punya portfolio can be easily more than RM200 billion.*

But airlines industry ini YB, 1,000 airlines, maybe 10, 20 je make money. The rest of the airlines memang macam itu. And most of the national carrier are subsidized and supported by the government. Walaupun kata Emirates ke, Etihad ke, Saudi

Airlines ke, *the airlines that make money now is US Airlines*, sebab dia *go through all the consolidation. But before that, there are many, many failures airlines in the US. Very few yang made money lah. And, the margin is average is roughly about three, four percent.*

Dia macam Mydin punya margin, Walmart. Dia *airlines ini patutnya kena ambil 30, 40 percent* sebab dia capex. *One aircraft probably USD100 million or USD50 million. But there's something that part of our mandate, we need to support our national carrier, we need to ensure that business people can come to Malaysia, full-service carrier, and then pelancong. So, those are the things that we know, we don't just make money, YB. There are certain thing that we suffered pain in silence and our team make so much money, a few billion somewhere else but these are thing that kita kena keep and help. Because so important for the country.*

Saya selalu *offer* ada tak mana yang nak ambil Malaysia Airlines tapi tak ada orang. Jagalah seeloknya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ini airlines macam *golf course* lah Datuk.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Tapi golf... [Dicelah]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Involve lots of money. They can served other things.*

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *That means Malaysia Airlines we have never make money from day one until... [Dicelah]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Ada juga.

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *...or there are certain period yang we make money out of Malaysia Airlines.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Maybe I can...*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Tak ada.

Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *That means why I'm asking this question is if that period of time, Malaysia Airlines make money, can we repeat that period where we make money out of the airlines lah.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Malaysia Airlines is quite unique. I think they stop making money dah lebih daripada 10 tahun and then, the losses pun dah banyak berbilion-bilion kan. Alhamdulillah, the last couple of the years, they started making a tiny profit. Alhamdulillah.*

But this is industry and this is company yang you know it is a national carrier. Memang ramai tanya, ramai tanya kenapa perlu ada Malaysia Airlines? Kenapa just biar company lain ke, syarikat lain ke datang sini kan, tak payahlah ada Malaysia

Airlines. Tapi kalau kita perhatikan daripada 2010 hingga sekarang, sampai COVID-19, *that is the example of not having a national carrier.*

■1330

Why I say that? It is because masa tu lah Malaysia Airlines pada masa tu *because of low-cost carrier* datang masuk, *it became weak. In 2014, it lost two aircrafts and that was a big huge blow, right? And then it went through restructuring and because of that, Malaysia Airlines retreated. Our national carrier retreated.* Makin lama makin kurang, makin kecil.

And then kita tengok, kita tengok dari segi ketersambungan (*connectivity*) negara pun banyak kurang. Tengok daripada *tourism* pun banyak kurang. *So, it has a huge impact. So, because it has a huge impact,* kita tak boleh biar je, tapi itu yang masalah kami. Masalah kami kalau nak bagi kat orang lain, orang tak nak. *And then* kalau tak buat, *then* negara pun tak ada. *So, these are things* yang kita buat and memang peritlah.

But here's the thing, so we learned, banyak yang kita belajar. Yang kita belajar, satu, *airline* ni kita tak boleh tengok *airline* sahaja. Kalau tengok di Singapura, kalau tengok Qatar, UAE — UAE yang sekarang ni yang paling riak sekali. *It is not just the airline.* Kita tak boleh fikir *airline* sahaja yang akan membangunkan negara, tak ada.

Dia kena tengok semua ekosistem, *if we look at our regulator. We look at our airport, we look at our airline, the whole ecosystem, we have to look at it as a cluster.* Sebab itulah kita belajarlah, kan? Kita belajar daripada semua ni. *That is why even* Khazanah pun kita masukkan dalam kluster *connectivity*. Kita fikir secara itu. Kita tak boleh fikir satu je. *That's* satu.

The other thing is kalau kita nak jual *and unfortunately for Malaysia Airlines,* rakyat Malaysia memang dia suka tiket harga murahlah, kan? Jadi, kalau nak jual mahal, tak ada siapa nak beli. *So, what they do is the strategy is they sell tickets* dekat Australia untuk pergi ke London.

They sell tickets kat India untuk pergi ke *either* China ataupun pergi ke Australia. *They sell tickets to UK* ataupun Paris. Untuk pergi mana? Untuk pergi *again, Australia. They sell tickets* kat Japan, *in order to* pergi *either* Maldives ke India. *So that is what they do.*

When they start selling tickets outside of Malaysia, so the focus is to build connectivity. Bermakna, *they have to look at — it is a different game, it is a different strategy.* Sebab itulah kita kena ada kita punya produk daripada kapal terbang kena

setanding dengan yang lain supaya bila kita jual harga dengan tinggi, *then we can actually sell it.*

So alhamdulillah, kalau kita jual — I mean the Australians are paying more for our tickets compared to even [Tidak jelas] for that matter or even others. Because we have that connectivity. So inilah cara dia buat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I think the other thing Dato', it really promotes the country-lah because it carries Malaysia flag. I cannot imagine we don't have our own national airline. I cannot imagine. Everywhere they go, it's Malaysia, Malaysia. So that is a promotion for the country in a way and we feel proud about this carries Malaysia flag.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Ya, YB. Kalau kita naik pergi London tu, ada juga satu, dua teksi yang Malaysia Airlines tu, yang covered wrapped with Malaysian Airlines. So, betul, betul, YB.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *So, Dato' Feisal is on the board Malaysia Airlines. So, anything with airline can asked him. [Ketawa]*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *[Ketawa] Tak ada. Masa the most problematic tu saya kena masuk.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *But worth it-lah, worth it. Berbaloi. [Ketawa]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *YB, boleh saya teruskan? So, maybe next page. YB, this is all the analysis that we normally do in terms of the impact of the tariff and the tariff now bukan no longer just semiconductor. It has gone to kitchen cabinets, furniture, trucks. So, these are things that we have to think about and the impact. So maybe I just go quickly on this thing.*

This is basically how the impact called unintended consequences of tariff in each country. What it will impact for example Japan. Japan's tariff, there were problem for their SMEs, falling out.

For example, obviously China we know the impact on them and then these are so many impacts in every country. So, our investment in Korea for example we have to consider this. Our investment in India, our investment in Europe.

So, we have to really look at all these things so that's one thing about this job, very stressful but something that we have to consider and everytime Trump says something, our position gets impacted all over the world.

Also as just to conclude just now what some other Malaysia Airlines, YB thank you for asking. That is why very important that Khazanah also invest outside Malaysia. Because there are opportunities that we can make profit, whether the

TSMC, whether the Meta, whether the Nvidia so in order to tampunglah some other things. So very important that we...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Hisham, *you don't have intention to invest in countries in the Africa kah, tak ada?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *That is very difficult because the country itu frontier, capital market tak proper developed. Ada dulu kita cubalah funds and somebody — tapi susah. I think we try to stay away from it. Banyak kerja. Nak pergi sana, kita letak kata RM100 juta tapi dia punya monitoring apa semua, so we better invest in developed countries.*

Even ASEAN also is a difficult space. Indonesia for example, even though the country is about one trillion — more than one trillion GDP but it is not so easy as well for Indonesia.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Sistemlah, sistem.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Ya. So, we tend to invest in big countries and — Europe, Japan, China. So, maybe next is a basically capital market. What I want to go to is these are the things that we always pay attention. How demographics potentially as China demographic declines and north Asia, it will impact inflation. The lower in terms of labour force kurang. The globalisation means everybody nak go reshoring, go to US and they have to pay higher salary also inflation.*

Investment in climate change or restriction in terms of you cannot drill say certain all also can lead to inflation, but one productive thing is artificial intelligence where potentially will increase productivity even though it is not guaranteed because the kind of investment in AI now I don't know whether they will get return or not. For the time being, we enjoy. And then on the right side basically some of the short term of non-financial that we have to worry about.

So, these are YB, just to go to a sample of decision tree before our team make an investment. For example, this is an investment in Europe. We asked, okay, you want to try to make money in Europe, how do you invest? Public market, listed companies or private market? And even for public market, is it efficient? Do you have the internal capability and do you use a partner? So that decision led to many, many ways of investing in Europe whether the ETF, whether external fund managers.

And then your private market pula, whether you go through funds, whether you go direct, whether you co-invest, whether you — so, these are various permutation gate even at the first line of defence, complexity of they need to do that, right?

So, and then the next, is this a public market? Is the risk exposure rewarded or not? If not rewarding, what do we do? Is that relative or absolutely not? Is the market efficient or not? Then how do we play? Do we active, do we take passive, do we just — you know there are many, many permutations of how we invest.

Next page, I just go run quickly. Same thing. And then finally next — once we invested, then there is monitoring aspect of it, right? We put nominee directors. The one we explained just now.

How do we — not just nominee director, Dato' Feisal and I also sometimes will have dinner and lunch with the Chairman or the CEO and to make sure they are aligned with us. And then we ask about the value creation of the business. How we are going to make money?

Let's say the company RM20 billion, how we are going to get to RM40 billion? And then oversee the governance and then we track the performance. So host of sort of macam patient-lah. We put all the heart attack ke apa wire semua all over the body so that we know whether the patient healthy or not.

So, and then the next page is again, when we are about to acquire a company, we calculate ROE, we calculate capital, PE berapa, exit apa semua. So, a lot of scenario analysis — this is the first line of defence at the beginning.

Even doing this, if we invest in private startup, would potentially get a wrong as well. So, this is the nature of investment. As again as I have said, we owned 8,000 plus companies globally and but kat Malaysia ini is our mandate. We would invest in startup, will help the young companies and to make sure that always potentially new companies coming to the market. And there is where they can create jobs for the young people, not just dividend, not just surplus.

So, we are willing to take higher risk, even lost money sometimes in order to find these one or two good companies — that is part of our mandate and in order to do that. Because other GLIC, EPF maybe they slightly restrictive because they have to be careful, the risk are less but Khazanah owned by the government and under the government obviously asking us to do many, many different things.

So YB, maybe I stop there and take any question.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *YB Chairman. This is my last question-lah.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Saya macam tak percaya.*

■1340

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Do you consider many people say that, Khazanah is like sovereign fund, right. Is it true?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *We are sovereign fund but without the wealth. [Ketawa] Bos sovereign fund... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *We are talking about sovereign fund with wealth. You know I'm frank to compare with them Norway punya sovereign fund ya, really trillion. Anything happen to the economy; the country is still can go and help the other country. But you are not? You don't have... [Dicelah]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Ya. So, Norway they have their oil and gas. Oil and gas revenue go there is like Petronas under Khazanah lah. Macam Danantara Indonesia yang bawah ini USD1 trillion. Pertamina under them, all the big companies.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *But, Petronas pun tak boleh jadi sovereign fund because kerajaan selalu minta duit. So dia tak boleh. Dia macam Norway itu dia very cheap building the amount to all the way kan and the best in the world.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Macam Singapore, GIC the foreign reserved goes to them, some other pension or whatever it is. So, is like you need is like Bank Negara reserved goes to them, Petronas money goes to them and pension go to. Most countries of wealth fund all this three, Khazanah tak ada YB.*

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [MOF]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Sovereign saja.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Kid sovereign.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Kid sovereign saja. So, we have to work hard... [Dicelah]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Terbalik.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Sovereign fund.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Make money, Farm Fresh, TSMC and then, we make money and then masuk Malaysia Airlines. Ya lah.*

Beberapa Ahli: *[Ketawa]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Itu susah itu, you know.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Kita peluh, peluh buat money. Jadi, YB tolong-tolonglah kalau nak bagi Khazanah kan, saya —.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I think you doing a good job by the way. You bantu banyak syarikat.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Thank you YB.*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Silakan.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Okey.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Sikit lagi.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sekejap, YB Sek.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: *[Ketawa]*

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sik.

Beberapa Ahli: Sek.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sik.
[Ketawa]

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Mungkin tak tahulah ada kaitan tidak kita punya tajuk ini ya, tapi Khazanah itu adalah saya berharap supaya dalam Dewan pengumuman PMX dua kali Khazanah *spend* 600 juta untuk Carcosa Seri Negara.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Sudah *briefing*.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Jadi, dua kali dia umum itu tahun lepas pun di umum sekali. Jadi, saya pun tanyalah tapi tak jawab mungkin petang ini dia jawab kot lah. Mungkin kalau Khazanah nak jawab dulu. *[Ketawa]* Apa sebenarnya projek ini di *invest* ke untuk ataupun ini CSR ke macam mana?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Sebenarnya yang Seri Negara dengan warisan kita orang panggil kat dalam kita panggil Projek Warisan. Itu pelaburan di dalam lapan bangunan, bukan satu, lapan. Yang lapan bangunan itu ialah satu, Bangunan Sultan Abdul Samad, Pejabat Pos Besar Lama, FMS Ukur, Pejabat Ukur Lama, Mahkamah Lama, *the* — yang pentas ya, Bangunan Tekstil, Tekstil Muzium *and then the* Pentas Seni, Carcosa dengan Seri Negara. Carcosa Seri Negara ada dua bangunan kat situ, ini saya ingatlah.

Jadi, sekarang kita buat dalam *our investment* yang ada, ada *so far* ada tiga, fasa satu. Fasa satu ada tiga bangunan iaitu Seri Negara. *Alhamdulillah* dah nak siap, *we're doing the gallery, insya-Allah* akan buka bulan Disember. *And then*, Bangunan Sultan Abdul Samad dengan Pejabat Pos Besar Lama. Itu dua-dua bangunan, *insya-Allah* kita akan buka Bangunan Sultan Abdul Samad dalam bulan Februari *and* Pejabat Pos Besar Lama itu dalam bulan Jun tak silap saya, tahun depan.

Inilah projek *insya-Allah* akan — dia tengok *the whole ecosystem* lah. *Is actually like portfolio, we doing on the portfolio basis. So, some portfolio maybe not*

so much money and some portfolio will make money. So, it's a programming of the whole eight buildings yang membuatkan as a sustainable investment. Ingat, as I mentioned earlier kalau kita buat pelaburan, kalau tak buat duit it will have to stop because we only have a finite amount of capital. So, this is why kita buat ini dia kena self-sustaining, the income receive it should cover it cost and our cost of capital. Ya.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Soalan itu juga. Kenapa di umum itu dua belanjawan kita ya. Sama ada dia baru akan bermula ataupun ada *fund* baru yang ditambah. Sebab 2025 punya bajet pun disebut.

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [MOF]: Dalam dua, YB dalam dua bajet yang berturutanlah.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Ya.

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [MOF]: Bajet untuk 2025 dan bajet, pembentangan Bajet 2026 diumumkan. Sebenarnya satu *fund* sahaja, projek yang sama. Pada 2025 permulaan projek ini Fasa Satu yang mana 2026 akan *wrap up* lagi untuk fasa-fasa yang seterusnya. Tetapi totalnya adalah 600 juta saja.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Maksud tadi, kalau Bangunan Sultan Abdul Samad itu dia akan dibuka untuk *tourist* atau maknanya ada kita kena caj tiket atau dengan Carcosa itu sendiri atau macam mana kita nak *refund* balik.

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [MOF]: Okey, saya maksudkan yang tadi. Untuk fasa yang telah siap maknanya Bangunan Sultan Abdul Samad, Pejabat Pos dan Seri Negara, ketiga-tiga elemen yang akan siap ini ada elemen *money transaction* yang boleh dibuat. Contohnya ada untuk Bangunan Sultan Abdul Samad, ada *portion* itu akan kita dibuat *rental* untuk aktiviti-aktiviti komersial. Haah, yang itu yang dinyatakan oleh Pengarah Urusan tadi bahawa elemen *commercialization* itu ada untuk orang kata sebagai *return, sustainable return* kepada Khazanah.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right*, ada soalan lain? Okey, kalau tidak ada saya ucapkan ribuan terima kasih kepada pihak Khazanah... [Dicelah]

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Bagi syor empat, nak?

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Oh, ada? Keempat ya.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Last* sekali. Saya buat sekejap saja, sekejap saja. Jadi syor empat, kita nak habiskan, tak apa?

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh, boleh, boleh. Teruskan.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Okey.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya ingat macam dah nak habis, dah nak menutup, sebab saya tanya Sik ya.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Ha, tak apa ini dua minit, boleh. Melaporkan prestasi pelaburan secara berkala kepada MOF selain daripada prestasi kewangan. Jadi, untuk ini memang setiap suku tahun kami buat laporan kepada MOF, tapi kebiasaannya ini pelaburan kewangan secara keseluruhan dan juga portfolio secara keseluruhan.

Jadi mengikut syor PAC, baru-baru ini 28 Oktober kita tambahkan pantauan kita punya portfolio lah. *So, portfolio review* juga. *So*, itulah, jadi kami akan mengikut syor PAC mengenai ini, ya.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sik, jangan nak tambah-tambah lima, ada empat je syor. *[Ketawa]* Okey. Adakah dengan ada ditambah baik dengan ulasan dan juga memasukkan pelaporan sebagai bukti prestasi lebih baik itu pada pandangan pihak Khazanah akan menambah baik persepsi dan juga keyakinan terutama sekali terhadap *performance* ataupun apa juga yang dilakukan oleh pihak Khazanah itu dengan lebih telus.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Jadi, memang betul sebab saya rasa laporan ini kepada pihak berkepentingan seperti MOF ataupun *every year* kita buat *Khazanah's end of year review* kepada kesemua sekali, memang penting. *Because is communication to build the trust between Khazanah dengan the public*, *so* itu adalah penting. Jadi, kami akan — saya rasa syor-syor ini akan menambahbaikkkan kita punya prestasi jugalah. Terima kasih.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Terima kasih Dato'. Sebab, kita melihat apabila isu Khazanah ini dipanggil kepada PAC rentetan daripada apa yang telah berlaku di luar sana dan juga persepsi rakyat terhadap Khazanah. *This is very important because* dalam banyak perkara baik yang telah dilakukan oleh Khazanah, kita perlu melaporkan dan kita perlu hebahkan kepada orang ramai dan juga untuk mendidik mereka bahawa itulah peranan sebenar daripada pihak Khazanah.

Kalau kita tak buat perkara ini untuk pengetahuan ataupun untuk pemakluman pihak umum, saya khuatir banyak perkara dan juga ratusan, *I mean* belanja bilion yang telah dilakukan oleh pihak Khazanah tak dapat dirasai dan juga tidak dapat, benda itu tidak dapat diketahui oleh rakyat Malaysia. Bayan Baru.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, terima kasih. Saya nampak bahawa dalam tahun 2024, *your return is 24.6 percent. It's quite high*. Dengan keadaan geopolitik dan juga tadi analisis dari segi *you know unintended*

consequences dan sebagainya, apakah sasaran Khazanah untuk tahun-tahun akan datang?

■1350

Sebab apa yang *you* nak sasaran jangka panjang *according to your presentation, CPI+3, is very low, it's about six percent or five percent*. Tapi untuk keadaan geopolitik dan juga ekonomi *global*, jangka pendek, apakah sasaran Khazanah?

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: Saya suruh Datuk Hisham sebutkan *and I guess our exposure to Malaysia and the market's performance*.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Thank you YB, you're right. Our nampak macam rendah the sasaran itu, CPI+3. Roughly can be six percent or whatever that is. Just as a comparison, EPF also roughly about five, six percent and ASB the biggest fund of PNB also about five percent. Bear in mind, their mandate is only in commercial mandate which mean they don't have to do this strategic mandate that Khazanah doing. They don't have to own Malaysia Airlines, they don't have to own all other things. So, their focus is commercial, EPF 50 percent almost fixed income, public equities and some other things.*

So, CPI+3 roughly about five, six percent itu nampak macam rendah tapi it's not that easy. That's long term over 10 years we look at it. We call it rolling average. So, last year was a good year. Definitely, another thing some of our companies did really well, domestically for example the market did about 17 percent. Our companies did 35 percent last year but overall, 24. I mean talking about our company lah.

This year the global market has done really well. US about 15 percent. China has gone 37 percent. Korea, 30 plus percent, Europe, 30 plus percent. Malaysia one or two companies still not there. For example partly for example CIMB Indonesia for example. Still they have big exposure Indonesia. But in overall we look at — that's why we diversify over 8,000 companies. Some companies...

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *KLCI pun just about...*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *15 under.*

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir [Khazanah]: *Actually KLCI pun is actually not as high as the rest of the world. So...*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Ya, because the bulk of our asset in Malaysia, we need to fix Malaysian companies. We need to improve so call the beta of Malaysia market. That's another story together because beta of the market means if the public market doesn't do well, then all these VC cannot exit. So, the PE does not want to invest because they are private, they cannot exit.*

So, that is another topic that Khazanah and together with MoF under GEAR-up program. We want to launch this like Japan where we want every listed company to do well whether dari segi performance ROE, dari segi dividen and therefore then you know, portfolio, company from overseas can invest. Because public market ini YB dia ada market index dia call MSCI All Country World Index.

So, the bulk of that is developed market, 90 percent. Even though the GDP of emerging market roughly about 50 percent, the emerging market index is 10 percent. So, Malaysia I can't remember, 20, 30 bips. The whole ASEAN only one percent in terms of as part of the index. So, kalau you have 100 billion, you letak ASEAN ini one billion saja lah.

Then, TSMC Ku, equivalent to one ASEAN. So, kalau you nak katakan orang company, daripada datang ASEAN, balik beli satu company TSMC, equal one ASEAN. So, those are, these are capitals market talk.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *You mean, one ASEAN you mean more than USD4 trillion punya value? All ASEAN trade.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *ASEAN GDP almost four trillions but for you to get exposure one percent you have to buy 50, 60 companies.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *My God.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *But you buy TSMC satu, dapat equivalent of that.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Whole of ASEAN. Mampus lah.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *So, that is...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *How much every year of average? How much you give dividend to government?*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Jangan tanya. [Ketawa]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *[Ketawa].*
Tengok, nampak lah dalam surat khabar Khazanah gives dividend RM3 billion to government.

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad: *RM1 billion.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *1B okey lah.*

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad: *1 to 2.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Okey lah. Because ada banyak tolong orang lain.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: *Sebab kita banyak lagi RM1, 2 billion to tolong the country. Kalau nak kira macam ada lah RM4, 5 billion lah.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Okey lah.*

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Kita tolong *spent on behalf MOF*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tak ada tahun yang tak bagi duit lah kat *government*? Tak ada lah tahun yang tak bagi? *Every year* ada.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, yang *last question* saya yang terakhir. Soalan saya yang terakhir. Maklum balas yang terakhir daripada jawapan nombor 4 itu.

Khazanah menyatakan bahawa laporan akan untuk membuat, membentangkan untuk laporan prestasi kewangan. Akan dimasukkan juga dengan prestasi pelaburan juga, betul? Saya nak minta respons daripada Datuk Shah. *Are we okay on that?*

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad: Okey, untuk bagi laporan prestasi syarikat-syarikat Khazanah ini, laporan bagi suku tahun kedua telah pun dibentangkan juga *somewhere in July*. Laporan suku tahun ketiga baru dibentangkan kepada kami dalam dua minggu lepas. Maknanya laporan itu mengambil saranan daripada PAC, ditambah dari segi kedudukan pelaburan.

Dulu adalah kedudukan kewangan dan inti pati berdasarkan kewangan sahaja. Tapi sekarang ditambah kepada elemen pelaburan, termasuk juga pelaburan-pelaburan yang berisiko, pelaburan-pelaburan yang mendapatkan keuntungan dan kami di MoF mendapat maklumat berkaitan perkara-perkara ini tambahan.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Datuk Shah, selain daripada dapat maklumat dan juga maklum balas daripada pihak Khazanah, apakah yang dilakukan oleh MoF susulan daripada mendapat laporan tersebut?

Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad: Daripada laporan yang kita terima — sebab laporan ini Yang Berhormat, dia bentuk reaktif. Sebab laporan bagi suku tahun kedua yang berakhir Jun dilaporkan kepada kami dalam bulan Julai. Laporan bagi suku tahun ketiga berakhir pada bulan September, dilaporkan pada bulan Oktober dalam dua minggu lepas.

Jadi, kebanyakan bentuk reaktif. Tetapi dengan adanya laporan pelaburan tadi, maknanya jangkaan pelaburan *the near misses whether red flag* kah apa kah, *at least* memberi maklumat awal. Walaupun MoF tidak terlibat secara langsung dengan kelulusan pelaburan, dia mendapat *indicating* supaya kami dapat *head ups* berkaitan isu-isu yang perlu ditangani. Sebab semua isu-isu Khazanah ini menjadi isu nasional.

Datuk Wira Hajah Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Terima kasih Datuk Shah atas respons tersebut. Jadi, saya kira Ahli-ahli Yang Berhormat sekalian dah tak ada soalan dan terima kasih sekali lagi saya ucapkan kepada Datuk Shah, Dato' Amirul Feisal, Datuk Hisham di atas penjelasan dan juga jawapan yang diberikan. Semoga kita akan dapat membuat laporan ini. Yang penting yang sebenarnya dapat memberikan gambaran jelas kepada rakyat Malaysia. Itu saja. Terima kasih atas kerjasama semua dan kita tangguhkan prosiding kita pada jam 1.58 dan kita akan berjumpa semula jam 2.45 petang. Terima kasih.

Datuk Hisham Hamdan [Khazanah]: Terima kasih YB. Terima kasih semua.

[Mesyuarat ditangguhkan pada pukul 1.58 tengah hari]



JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
Parlimen Malaysia, Jalan Parlimen, 50680 Kuala Lumpur
Tel: 03-2601 7263 / 2968 6852 (DL)
E-mel: pacparlimen@parlimen.my

www.parlimen.gov.my/pac